

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البليدة 2  
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

العنوان: أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية  
دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:  
عمورة جمال

من إعداد الطالب:  
عمارة شريف

السنة الجامعية: 2015 / 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البليدة 2  
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

العنوان: أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية  
دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

عمارة شريف

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	. درحمون هلال
مشرفا مقرر	جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	. عمورة جمال
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	. بن نذير نصر الدين
عضوا مناقشا	جامعة المدية	أستاذ محاضر أ	. غريبي أحمد
عضوا مناقشا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	. كشاد رابح
عضوا مناقشا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	. ناصر دادي عدون

السنة الجامعية: 2015 / 2016

## شكر و تقدير

أتوجه إلى الله بالشكر على ما منحي من إرادة و علم لإنجاز هذا العمل المتواضع . فله الشكر  
أولا و أخيرا .

أشكر كثيرا والداي الكريمين و كل أسرتي على مسانديتي في دراستي .  
كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في  
تذليل ما واجهته من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

## وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور :عمورة جمال، على قبوله الإشراف على هذا العمل، و الذي لم  
يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه راجيا من  
المولى عز وجل أن يزيده بهما رفعة.

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين بالمؤسسات، و عمال المكتبة  
وكل الأساتذة والأصدقاء الذين أعانوني ولم يبخلوا عني بأرائهم ومساعدتهم.

## ملخص

كان الهدف من الدراسة الحالية هو بحث كيفية عمل كل من الرضا عن الحياة ومركزية الدور في العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل من أجل فهم لماذا يرحل الموظفون حتى ولو كان العمل مصمما لإشباع كل ما يطلبون. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة 353 ممرض وممرضة من ثلاث مستشفيات باستخدام Structural equation modeling للأثار المباشرة والانحدار المتعدد لدراسة الأثر المعدل. أشارت النتائج إلى أن 52 بالمائة من الممرضين يفكرون في الغالب بترك عملهم الحالي، 40 بالمائة منهم يفكرون في البحث عن عمل جديد في السنة المقبلة، 37 بالمائة سيبحثون فعليا عن عمل في السنة المقبلة. أشارت نتائج الفرضيات أن جميع العلاقات المباشرة بين الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة ونية الدوران كلها ذات دلالة إحصائية. بالمقابل جميع التفاعلات باستخدام مركزية الدور كمعدل غير مؤيدة. مع ذلك، أشارت نتائج التحليل الاستكشافي بأن مركزية الدور قد يلعب دور المؤثر بشكل أفضل في علاقته مع الرضا عن الحياة. الرضا الوظيفي ومركزية الدور قد يكون لهم علاقة غير مباشرة مع نية الدوران من خلال الرضا عن الحياة. كما أشارت الفرضيات الديموغرافية أن الممرضيين الأقل من 30 سنة والعزاب وذوو الخبرة الأقل من 05 سنوات يستحقون المزيد من الرعاية من طرف هذه المؤسسات. وقد تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، مركزية الدور، نية دوران العمل (نية ترك العمل).

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	أ- شكر وتقدير.....
4	ب- ملخص.....
5	ج- قائمة المحتويات.....
12	د- قائمة الجداول.....
14	هـ- قائمة الأشكال.....
15	مقدمة.....
25	1- مدخل إلى الرضا الوظيفي.....
25	تمهيد.....
26	1-1- أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.....
26	1-1-1- تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
26	1-1-1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية.....
28	1-1-1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية.....
28	1-1-2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.....
29	1-1-2-1- الثورة الصناعية.....
29	1-1-2-2- ظهور الحركة العلمية.....
29	1-1-2-3- ظهور النقابات العمالية.....
30	1-1-2-4- بداية الحرب العالمية الأولى.....
30	1-1-2-5- ما بين الحربين.....
30	1-1-2-6- ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الآن.....
31	1-1-3- أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
31	1-1-3-1- أهداف إدارة الموارد البشرية.....

31	.....وظائف إدارة الموارد البشرية-2-3-1-1
40	.....تحديات وآفاق إدارة الموارد البشرية-4-1-1-1
40	.....تحديات إدارة الموارد البشرية-1-4-1-1-1
41	.....آفاق إدارة الموارد البشرية-2-4-1-1-1
42	.....مفاهيم أخرى مرتبطة بإدارة الموارد البشرية-5-1-1-1
42	.....تصميم الوظائف وإعادة الهندسة-1-5-1-1-1
45	.....التدريب وتقييم الأداء-2-5-1-1-1
47	.....مشاركة العاملين ونظام معلومات الموارد البشرية-3-5-1-1-1
49	.....مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي-2-1-1-1
49	.....تعريف الرضا الوظيفي-1-2-1-1
52	.....أهمية الرضا الوظيفي-2-2-1-1
52	.....خصائص الرضا الوظيفي-3-2-1-1
54	.....مكونات الرضا الوظيفي-4-2-1-1
55	.....محددات الرضا الوظيفي والفرق بينه وبين الدافعية-5-2-1-1
56	.....محددات الرضا الوظيفي-1-5-2-1-1
59	.....الفرق بين الرضا الوظيفي والدافعية-2-5-2-1-1
61	.....البرامج الداعمة للرضا الوظيفي-6-2-1-1
61	.....برامج حلقات الجودة-1-6-2-1-1
61	.....الفرق المدارة ذاتيا-2-6-2-1-1
62	.....جدولة الوقت المرنة-3-6-2-1-1
62	.....برامج الجودة الشاملة-4-6-2-1-1
64	.....نظريات الرضا الوظيفي-3-1-1-1
65	.....نظرية التدرج الهرمي للحاجات لـ أبراهام ماسلو (A.Maslow)-1-3-1-1
66	.....الحاجات عند "ماسلو"-1-1-3-1-1
69	.....الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو-2-1-3-1-1
70	.....الدروس المستفادة من نظرية ماسلو-3-1-3-1-1
71	.....نظرية ذات العاملين لـ "هرزبرغ" (Herzberg)-2-3-1-1
72	.....العوامل الصحية والعوامل الدافعية-1-2-3-1-1

76	..... الانتقادات الموجهة لنظرية ذات العاملين
76	..... الدروس المستفادة من نظرية هرزبرغ
78	..... نظرية العدالة لـ "آدمز" (ADAMS)
78	..... فرضيات نظرية العدالة
81	..... الانتقادات الموجهة لهذه النظرية
82	..... الدروس المستفادة من نظرية العدالة
82	..... نظرية التوقع لـ "فروم" (Vroom)
83	..... المقومات الأساسية لنظرية فروم
85	..... الانتقادات الموجهة لهذه النظرية
85	..... الدروس المستفادة من نظرية التوقع
87	..... نموذج "بورتر و لولر" (Porter and Lawler)
87	..... مكونات نموذج بورتر و لولر
90	..... تقييم نموذج بورتر و لولر
91	..... خلاصة الفصل
94	..... <b>2- الرضا الوظيفي قياسه، عوامله ونتائجه</b>
94	..... تمهيد
95	..... <b>1-2 قياس الرضا الوظيفي</b>
95	..... <b>1-1-2 أهمية قياس الرضا الوظيفي</b>
98	..... <b>2-1-2 مقاييس الرضا الوظيفي ومزايا استخدامها</b>
98	..... <b>1-2-1-2 مقاييس الرضا الوظيفي</b>
109	..... <b>2-2-1-2 مزايا استخدام مقاييس الرضا الوظيفي</b>
112	..... <b>3-1-2 تطوير أو تغيير مقياس الرضا الوظيفي</b>
115	..... <b>2-2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي</b>
115	..... <b>1-2-2 العوامل الشخصية والاختلافات الثقافية بين البلدان</b>
115	..... <b>1-1-2-2 العوامل الشخصية</b>
128	..... <b>2-1-2-2 الاختلافات الثقافية بين البلدان</b>

133	.....العوامل التنظيمية.....2-2-2-2
133	.....التعويضات (Compensations).....1-2-2-2
135	.....الظروف المادية للعمل.....2-2-2-2
136	.....علاقات العمل.....3-2-2-2
139	.....فرص الترقية.....4-2-2-2
141	.....محتوى العمل.....5-2-2-2
143	.....ساعات العمل.....6-2-2-2
145	.....نتائج الرضا الوظيفي.....3-2
146	.....الأداء الوظيفي (The Job Performance).....1-3-2
149	.....الغياب (Absenteeism).....2-3-2
153	.....المتغيرات الاتجاهية (Attitudinal variables).....3-3-2
154	.....التمارض والإصابات.....4-3-2
154	.....التمارض.....1-4-3-2
154	.....الإصابات.....2-4-3-2
155	.....الشكاوى والإضراب واللامبالاة.....5-3-2
155	.....الشكاوى.....1-5-3-2
155	.....الإضراب.....2-5-3-2
156	.....اللامبالاة.....3-5-3-2
157	.....خلاصة الفصل.....
159	.....3- مدخل إلى دوران العمل.....
159	.....تمهيد.....
160	.....1-3- مفاهيم أساسية حول دوران العمل.....
160	.....1-1-3- تعريف دوران العمل.....
163	.....2-1-3- تعريف نية الدوران (نية ترك العمل).....
164	.....3-1-3- استخدامات دوران العمل.....
165	.....4-1-3- أنواع دوران العمل.....

169	.....	3-1-5- قياس دوران العمل
172	.....	3-1-6- النظريات المفسرة لدوران العمل الاختياري
172	.....	3-1-6-1- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)
173	.....	3-1-6-2- نظرية رأس المال البشري (Human capital Theory)
174	.....	3-1-6-3- نظرية البحث (Search Theory)
175	.....	3-1-6-4- نظرية المطابقة (Matching Theory)
176	.....	3-1-6-5- نظرية العدالة (Equity Theory)
177	.....	3-1-6-6- نظرية التوازن التنظيمي (Organizational Equilibrium Theory)
178	.....	3-2- العوامل المؤثرة في دوران العمل ونتائجه
178	.....	3-2-1- العوامل المؤثرة في دوران العمل
178	.....	3-2-1-1- العوامل الديموغرافية
180	.....	3-2-1-2- العوامل الشخصية
181	.....	3-2-1-3- عوامل الدفع/ عوامل متحكم بها
187	.....	3-2-1-4- عوامل الجذب (عوامل غير متحكم بها)
189	.....	3-2-2- نتائج دوران العمل
192	.....	3-3- إرشادات للتخفيف من دوران العمل والعلاقة بين متغيرات الدراسة
193	.....	3-3-1- إرشادات للتخفيف من دوران العمل
193	.....	3-3-1-1- إعادة تصميم الوظيفة
201	.....	3-3-1-2- تحسين نظام التعويضات
205	.....	3-3-1-3- توفير فرص النمو والتقدم الوظيفي
210	.....	3-3-2- العلاقة بين متغيرات الدراسة
221	.....	خلاصة الفصل
223	.....	4- دراسة ميدانية لأثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل لدى عينة الدراسة
223	.....	تمهيد
224	.....	4-1- تقديم المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة

224	..... تعريفها ومهامها..... 4-1-1-1
228	..... دراسة الهيكل التنظيمي..... 4-1-2-2
229	..... المدير (الإدارة العامة)..... 4-1-2-1
231	..... المديرية الفرعية للموارد البشرية..... 4-1-2-2
231	..... المديرية الفرعية للمالية والوسائل..... 4-1-2-3
232	..... المديرية الفرعية للمصالح الصحية..... 4-1-2-4
232	..... المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة..... 4-1-2-5
233	..... أهمية الموارد البشرية وإجراءات تسييرها..... 4-1-3-3
233	..... أهمية الموارد البشرية وخصائصها في المؤسسات محل الدراسة..... 4-1-3-1
240	..... إجراءات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية..... 4-1-3-2
245	..... المنهجية والإجراءات..... 4-2-2
245	..... منهج الدراسة..... 4-2-1-1
245	..... مجتمع الدراسة..... 4-2-2-2
246	..... عينة الدراسة..... 4-2-3-3
247	..... خصائص العينة..... 4-2-4-4
247	..... الجنس..... 4-2-4-1
248	..... العمر..... 4-2-4-2
249	..... الحالة الاجتماعية..... 4-2-4-3
250	..... الوظيفة..... 4-2-4-4
250	..... الخبرة المهنية..... 4-2-4-5
251	..... طرق جمع البيانات..... 4-2-5-5
251	..... البيانات الأولية..... 4-2-5-1
252	..... البيانات الثانوية..... 4-2-5-2
252	..... أداة الدراسة..... 4-2-6-6
254	..... المعالجات الإحصائية..... 4-2-7-7
255	..... تقييم الثبات والصدق لأداة الدراسة..... 4-2-8-8

255	..... ثبات أداة الدراسة. 4-2-8-1
256	..... صدق الاستبيان. 4-2-8-2
258	..... نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها. 4-3
258	..... تحليل فقرات الدراسة. 4-3-1
259	..... تحليل فقرات المتغير الأول: الرضا الوظيفي. 4-3-1-1
260	..... تحليل فقرات المتغير الثاني: الرضا عن الحياة. 4-3-1-2
261	..... تحليل فقرات المتغير الثالث: مركزية الدور. 4-3-1-3
263	..... تحليل فقرات المتغير الرابع: نية دوران العمل. 4-3-1-4
265	..... اختبار فرضيات الدراسة. 4-3-2
265	..... الفرضيات الأساسية. 4-3-2-1
275	..... الفرضيات الديموغرافية. 4-3-2-2
288	..... خلاصة الفصل.
289	..... الخاتمة.
299	..... قائمة المراجع.
315	..... الملاحق.
320	..... الملخص باللغة الأجنبية.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
38	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	01
39	المورد البشري والسلوك التسييري	02
75	مقارنة بين نظرية سلمية الحاجات و نظرية ذات العاملين	03
99	عينة من مكونات مقياس "مؤشر الخدمة" (JDI)	04
103	ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام (JIG)	05
106	الأوجه العشرين لاستبيان مينسونتا (MSQ)	06
107	الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS)	07
130	الرضا الوظيفي عن الأوجه عبر مقارنات لأربع دول باستخدام مقياس (JSS)	08
234	تعداد الموظفين في مستشفى مجنوب السعيد في 2013/03/15	09
235	تعداد الموظفين في مستشفى محمد الصديق بن يحيى في 2013/02/28	10
235	تعداد الموظفين في مستشفى منتوري بشير في 2013/04/20	11
248	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	12
248	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر	13
249	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	14
250	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	15

251	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	16
256	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)	17
258	نتائج اختبار التحليل التأكيدي للعامل CFA	18
259	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا الوظيفي	19
261	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الحياة	20
262	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مركزية الدور	21
264	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات نية دوران العمل	22
269	نتائج الانحدار المتعدد الهراركي	23
275	نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة حسب متغير الجنس	24
278	نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير العمر	25
279	المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير العمر باستخدام اختبار توكي	26
281	نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير الحالة العائلية	27
282	المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير الحالة العائلية باستخدام اختبار توكي	28
283	نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير الوظيفة	29
285	نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير الخبرة المهنية	30
286	المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير الخبرة المهنية باستخدام اختبار توكي	31

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
56	تأثير التناقض، العدالة والنزعة في الرضا الوظيفي	01
67	التدرج الهرمي للحاجات لماسلو	02
72	نظرية ذات العاملين	03
74	مقارنة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرغ	04
79	معادلة العدالة	05
80	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	06
84	توقعات الجهد-الأداء، والأداء-العائد	07
87	نموذج بورتر و لولر للدافعية	08
211	نموذج عملية دوران العمل لـ Mobley	09
226	أنواع المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر	10
230	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري	11
266	نتائج النموذج الأول للدراسة	12
270	نتائج النموذج الثاني للدراسة	13

## مقدمة

إن خروج الموظفين ذوي الأداء المنخفض مفيد للمنظمة. ومع ذلك، فإن خروج الموارد البشرية المهمة والقيمة من المنظمات يؤدي إلى فقدان المعرفة الضمنية التي يمتلكها تاركي العمل، وأيضاً لديها تأثير كبير على تكلفة العملية، نتيجة لارتفاع تكلفة ملء المناصب التي لا تزال شاغرة. وبالتالي، دوران العمل ينفي الفائدة التي كان ينبغي أن تحصل عليها المنظمات إذا أنفقت الموارد الشحيحة لجذب، واختيار، وتنشئة الموظفين اجتماعياً، وتطوير والاحتفاظ بالموظفين المجددين... إضافة إلى التكاليف الخفية الناجمة عن عدم تحقيق متطلبات الإنتاجية والجودة من طرف اليد العاملة الجديدة. هذه الآثار السلبية تبرر العدد الكبير من الدراسات حول مسارات الدوران للموظفين.

إن أكبر مشكل مطروح في دراسة دوران العمل هو صعوبة التفريق بين دوران العمل الاختياري والغير اختياري والمبني على كيفية جمع قاعدة المعلومات الخاصة به. في هذا الصدد، توجد طريقة واحدة لحل مشكل جمع المعلومات الخاصة بدوران العمل وهو استخدام نية دوران العمل (Turnover intention) أو ترك العمل (في هذه الدراسة سيتم استخدام مصطلح نية ترك العمل بصفة متناوبة مع نية الدوران لأنه يعبر عن دوران العمل من داخل إلى خارج المنظمة وينفي اللبس المتعلق بدوران العمل من خارج إلى داخل المنظمة) ، حيث أثبتت الدراسات بأن نية دوران العمل مقياس جيد لسلوك ترك العمل الحالي (وذلك حسب Zimmerman في 2008). لذلك، حاول العديد من الباحثين (مثل Kramer et al., 1995;

(Kalliath and Beck, 2001) الإجابة على السؤال: ما الذي يحدد نية الدوران للأفراد من خلال تقصي ظروف سابقة ممكن أن تؤدي إلى نيات الأفراد لترك العمل. حتى الآن، هناك القليل من الاتساق في النتائج، ويعود السبب جزئياً إلى تنوع المقاييس المستخدمة من طرف الباحثين، أو ضعف الاتساق في قياساتهم، ولكن أيضاً مرتبطة بعدم تجانس (The Heterogeneity) عينات البحث.

من ضمن المتغيرات المتعددة المؤثرة على نيات ترك الفرد للعمل، وجد الرضا الوظيفي كأكثرها تأثيراً. إن العملية التي تفسر كيف يؤدي عدم الرضا إلى التفكير في ترك العمل مفسرة بشكل جيد في نموذج Mobley في (1977) والذي يشير إلى أن العمل وظروف العمل تؤثر على الرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤدي للتفكير في ترك العمل، تقييم الفائدة من سلوك البحث، البحث عن وظيفة، تقييم البدائل، مقارنة البدائل بالوظيفة الحالية، نية الترك أو البقاء، وأخيراً سلوك الدوران أو البقاء.

حسب Ms.gurpreet randhawa (2007) فإن الاتساق حول العلاقة السلبية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل أدى بالباحثين للنظر عن كثب في متغيرات أخرى لها إمكانية الارتباط بموضوع دوران العمل والرضا الوظيفي؛ مع ذلك، من المهم من منظور المسيرين والأفراد فهم العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية الدوران، وهذا ما أكد عليه Zimmerman في (2008: 310) " يحتاج الباحثون لمعرفة ما إذا كان لبعض الأفراد الميل لترك العمل بغض النظر عن وجود بيئة عمل مصممة لزيادة رضاهم الوظيفي، أو هناك عمال آخريين يفضلون البقاء حتى ولو كانت ظروف العمل غير ملائمة". أقترح Trevor (2001) إضافة متغيرات فردية واقتصادية لبحوث دوران العمل، ووجد دعماً لعملية إعادة التعريف (Redefinition).

ومن بين هذه المتغيرات الرضا عن الحياة (Life satisfaction) كشكل من أشكال الرفاهية (Wellbeing) والذي يعتبر متغيرا اقتصاديا، فبعد مراجعة 50 ورقة بحثية في مجال الرضا عن الحياة والتي تم نشرها بين 1978 و 2011 أشار Mahato و Kumar (2013) بأن الرضا عن الحياة تم قياسه فقط من منظور الصراع وحتى تعميم النتائج المرتبطة بالرضا عن الحياة لا تدعوا للتوافق بسبب التأثيرات الوسيطة لعدد من المتغيرات. ومن هنا تأتي أهمية إدخال متغير فردي، حيث أشار Bonett و Wright (2007) لوجود عوامل فردية أخرى قد تكون متغيرات محتملة تسبق أو تحدد دوران العمل للمستخدم، وأوصيا بأن تكون الدراسات المستقبلية مصممة لتمييز هذه المتغيرات. ولعل من بينها واستكمالا لعمل Amah, O. E. (2009) سيتم دراسة مركزية الدور (Role centrality) لتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات.

اختبار العلاقات السابقة بين الممرضين يضيف مساهمة حقيقية في فهم ظاهرة الدوران، لأن ظروف العمل صعبة في العديد من بلدان العالم، ولكن بالخصوص في الجزائر. وفقا لإحصاءات الصحة العالمية (WHO) 2005-2012 كان هناك فقط 20 ممرض لكل 10,000 نسمة، وإذا ما تم مقارنتها مع 319 ممرض في النرويج (الإحصاءات الصحية العالمية، 2013). وعلاوة على ذلك، الممرضون غالبا ما يكونوا عرضة للمضايقات من قبل المرضى وأقاربهم أو مواجهة خطر العدوى بسبب الظروف الصحية السيئة، النقص في الموظفين وعبء العمل الزائد، وساعات العمل الطويلة وغير المنتظمة وكذلك ظروف العمل الصعبة وضغوط العمل تجعل الممرضين عرضة بشكل خاص لتجربة عدم الرضا عن العمل والحياة وربما التفكير في ترك العمل.

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

ما هو أثر كل من مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران

العمل لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية؟

وبناء على الإشكالية العامة يمكن طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما هي العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل (ترك العمل) ؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة ؟
- 3- ما هي العلاقة الموجودة بين الرضا عن الحياة ونية دوران العمل (ترك العمل) ؟
- 4- كيف سيؤثر مركزية الدور على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل (ترك العمل)؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الممرضين تعزى للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الوظيفة، الخبرة المهنية)؟

#### الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات اعتمدنا طرح الفرضيات التالية:

- 1- الرضا الوظيفي مرتبط بصفة سلبية ( وذات دلالة إحصائية) مع نية دوران العمل (ترك العمل).
- 2- الرضا الوظيفي مرتبط بصفة موجبة ( وذات دلالة إحصائية) مع الرضا عن الحياة.
- 3- الرضا عن الحياة مرتبط بصفة سلبية ( وذات دلالة إحصائية) مع نية دوران العمل (ترك العمل).
- 4- مركزية الدور يلعب دور مؤثر أساسي أفضل من كونه ذو أثر معدل في علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل (ترك العمل).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الوظيفة، الخبرة المهنية).

## أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- الهدف الأول من هذه الدراسة هو تقديم إضافة للتراث النظري من خلال اختبار تأثير التفاعل بين مركزية الدور، عامل فردي، والرضا الوظيفي في نموذج دوران العمل.
- الهدف الثاني من هذه الدراسة هو اختبار الدور المباشر والتفاعلي للرضا عن الحياة، وهو شكل من أشكال الرفاهية، في نموذج دوران العمل. وستقوم نتيجة هذه الدراسة بتسليط الضوء على دور العوامل الفردية، وتوفير مسار بديل في نموذج دوران العمل.

## أهمية الدراسة :

- إن اختبار التفاعلات بين متغيرات الدراسة كان من أجل ملء الفجوة الموجودة في الدراسات الحالية التي تطرقت إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل (ترك العمل) وذلك حسب ما يذكره رايت وبونات في عام 2007، زيمرمان في 2008، وحسب كارلسون وكاكمار (carlson and kacmar) في 2000.
- إن أكبر مساهمة لهذه الدراسة هي في اختبار الأثر التفاعلي لمركزية الدور بدلا من مركزية العمل بصفة عامة والذي تم تبنيه في الدراسات السابقة.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، وخاصة باستخدام مفهوم نية ترك العمل.
- قلة الدراسات التي تناولت الأثر المعدل لكل من الرضا عن الحياة ومركزية الدور.
- التكاليف الباهظة لدوران العمل سواء كانت ظاهرة أم خفية.

## ميررات إختيار الموضوع:

- لقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة اعتبارات، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:
- ملء الفجوة الموجودة في الدراسات الحالية التي تطرقت إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل.
  - العلاقة المثيرة للجدل بين الباحثين حول علاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل أو نية ترك العمل.
  - الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالمواضيع المرتبطة بالرضا الوظيفي وبالأخص من طرف الاقتصاديين نظرا لتأثيرها على النتائج الاقتصادية العامة، في هذا المعنى، الرضا الوظيفي هو متغير اقتصادي يستحق الدراسة، فمن خلاله يمكن التنبؤ بدوران العمل، التغيب، الإنتاجية أو أمور أخرى قد تؤثر على القوى العاملة. منذ ذلك الحين، أزداد اهتمام الاقتصاديين بتقييم الرفاه الذاتي (Subjective well-Being)، وقد ازدادت قيمة الرفاه العام للأفراد وبالخصوص الرضا الوظيفي.
  - العلاقة المباشرة للموضوع بطبيعة التخصص الذي سلكته فيما بعد التدرج المتمثل في تسيير الموارد البشرية وكذلك كتملة للعمل الذي بدأته في موضوع الماجستير.

## المنهج المستخدم في البحث

لغرض دراسة وتحليل أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل (ترك العمل) في المؤسسة الجزائرية سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وهذا المنهج يسمح بوصف الظاهرة وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كلفيا وكميا، ويقربنا من الواقع وخاصة أن هذه الدراسة مرتبطة بالظواهر الإنسانية كاتجاهات الأفراد والسلوك الإداري.

### حدود البحث:

يمكن حصر حدود إعداد هذا البحث فيما يلي:

- التركيز على أهم المفاهيم التي تخدم أهداف البحث بالأخص عنصري مركزية الدور والرضا عن الحياة.
- التركيز على طرق قياس متغيرات البحث بالأخص الرضا الوظيفي ودوران العمل.
- حصر الجانب التطبيقي في مدى تأثير مركزية الدور والرضا عن الحياة على العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل (ترك العمل) في المؤسسة الجزائرية، وذلك باستخدام استبيان يقيس كل متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الانحدار المتعدد في Amos و spss من أجل تحديد العلاقات بين المتغيرات.

### الدراسات السابقة:

في ظل قلة الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، وبالأخص عند وجود متغيرات وسيطة تفسر هذه العلاقة، فهي إن لم نقل منعدمة في الجزائر وذلك حسب اطلاعنا عند إجراء مذكرة الماجستير، سنكتفي بذكر أهم هذه الدراسات التي اقترحت إدخال المتغيرات الفردية في دراسة هذه العلاقة كمايلي:

1- دراسة أوكشيكيو إياما Okechukwu E. Amah التي تحمل عنوان: علاقة الرضا

الوظيفي بنية دوران العمل: الأثر المعدل لمركزية الدور والرضا عن الحياة، التي قام

بها في جوان 2009 وقام بنشرها في مجلة متخصصة بتسيير الموارد البشرية والتي

تحمل عنوان Research and Practice in Human Resource Management.

هذه الدراسة هي الدليل الذي سنتبعه عند إجراء دراستنا هذه.

- 2- دراسة زيمرمان Zimmerman 2008 والتي حملت عنوان: فهم أثر الخصائص الشخصية في القرارات الفردية المتعلقة بدوران العمل، حيث قام بتحليل فوقي للعديد من الدراسات محاولاً وضع نموذج خاص بدوران العمل يأخذ بعين الاعتبار خصائص الشخصية عند اتخاذ القرارات الخاصة بدوران العمل.
- 3- دراسة رايت وبونات Wright & Bonett 2007 والتي حملت عنوان: الرضا الوظيفي والرفاه النفسي كمتغيرات غير مضافة للتنبؤ بدوران العمل. والتي تم نشرها في مجلة إدارة الأعمال، حيث قام بدراسة مدى إمكانية الرضا الوظيفي والرفاه بالتنبؤ بدوران العمل.
- 4- دراسة كارلسون وكاكمار Carlson and Kacmar 2000 والتي حملت عنوان: الصراع الموجود في العلاقة عمل- عائلة في المنظمة: هل القيم المرتبطة بإحساس الفرد بدوره في الحياة ستحدث فرقا؟ والتي نشرت في مجلة إدارة الأعمال، حيث قاما بدراسة أثر القيم المرتبطة بإحساس الفرد بدوره في الحياة في تحديد القرارات المرتبطة بالعمل والتي قد تكون من بينها دوران العمل، الرضا الوظيفي.

### هيكل البحث:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل الإشكالية المطروحة ارتأينا أن نقوم بتقسيم هذا البحث كمايلي:
- نتناول في الفصل الأول مدخل إلى الرضا الوظيفي بهدف تقديم مدخل لمتغير الرضا الوظيفي الذي يعتبر أهم متغير في هذه الدراسة كون جل المتغيرات مرتبطة به وتفسر من خلالها، سيتم تقديم مدخل للموارد البشرية كمبحث أول، والهدف منه توضيح موقع موضوع دوران العمل والرضا الوظيفي في وظيفة إدارة الموارد البشرية، ألا وهي

وظيفة تخطيط الموارد البشرية، بعدها يتم تقديم بعض المفاهيم الأساسية، كالتعريف، الخصائص..الخ. أما في المبحث الثالث سيتم التوسع في نظريات الرضا الوظيفي نظرا لأهميتها في تفسير هذه الظاهرة.

- نتناول في الفصل الثاني الرضا الوظيفي قياسه عوامله ونتائجه وذلك لما يجوب متخذي القرار من شكوك في مدى أهمية قياس مثل هذه الظاهرة وكيف تقاس فعلا، ثم انطلاقا من كون الرضا متغيرا تابعا تؤثر فيه ظواهر عديدة سيتم التطرق لعوامله ( في هذا العنصر سيتم التطرق للرضا عن الحياة)، وأيضا كونه متغيرا مستقلا يؤثر في ظواهر أخرى سنرى نتائجها المختلفة على مستوى الفرد والمنظمة والتي تبرز أهمية هذا المتغير والتكاليف المرتبطة به سواء المادية أو البشرية وحتى المعرفية.

- فيما يخص الفصل الثالث والذي سيحمل عنوان: مدخل إلى دوران العمل وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية ، في الأول يتم التطرق لمفاهيم أساسية حول دوران العمل ونية ترك العمل أو الدوران، أما الثاني فسيتم التوسع في عنصري العوامل المؤثرة في دوران العمل ونتائجه، وأخيرا سيتم التطرق إلى إرشادات للتخفيف من دوران العمل وكذلك العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تفسر فرضيات البحث.

- نتناول في الفصل الرابع دراسة ميدانية لأثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل لدى عينة الدراسة، من خلال إجراء استبيان على ممرضات المؤسسات العمومية الاستشفائية المتواجدة بولاية جيجل، حول المتغيرات الأربعة للدراسة، ثم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لتحديد الارتباط بين مختلف عناصر البحث.

# الفصل الأول

---

## الفصل الأول

### مدخل إلى الرضا الوظيفي

#### تمهيد:

أصبح الرضا الوظيفي اليوم موضوعا يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، فقد كان يحتج بأن الإجابة على أسئلة مثل كيف يشعر الناس اتجاه أعمالهم، بلا معنى، لكن في الواقع فهي تحمل معلومات مفيدة عن سلوك الفرد كترك العمل، التغيب والإنتاجية، بل تعدى ذلك، فاعتبر مؤشرا قويا للتنبؤ بالرفاه العام للأفراد، بالإضافة إلى النتائج القيمة التي تترتب عن الرضا الوظيفي على الجانبين الإنساني والمالي. نتيجة لذلك، تزايد عدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي كموضوع للبحث وتعددت مفاهيمه، نظرياته والعوامل المسببة له، وفقا لإدراك الباحثين وميدان بحثهم سواء في علم الإدارة، الاجتماع، النفس أو الاقتصاد.

لغرض توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي سيتم التعرض أولا لمدخل مركز لإدارة الموارد البشرية، والهدف منه ليس سرد كل ما يتعلق بالموارد البشرية وإنما هو توضيح موقع وأهمية الرضا الوظيفي (وحتى دوران العمل، كونهما المتغيران الأساسيين في الدراسة) في إدارة الموارد البشرية، انطلاقا من كونه يساهم في تسهيل وإنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية والذي دونه قد ترتفع تكاليف هذه الوظيفة من خلال التكاليف العالية المرتبطة بنتائجه وبالأخص دوران العمل، ثم سيتم التطرق لمفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي، والتي تتضمن العديد من العناصر التي يراها الباحث تستحق الذكر، ثم التطرق بالتفصيل لنظريات الرضا الوظيفي، وبما أن الرضا الوظيفي هو أهم متغير في الدراسة من منطلق أنه يفسر حتى دوران العمل، فسيتم التوسع في عناصره المتبقية في فصل لاحق.

## 1-1-1- أساسيات حول إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، فمن وجهة النظر الحديثة، يرى المديرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أهم الوظائف الإدارية في المنشأة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، كالتسويق والإنتاج والمالية، وسيتم في هذا البحث التطرق لأهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية انطلاقاً من تعريفها وأهميتها، وأهدافها ومراحل تطورها، وأخيراً التحديات التي تواجهها وآفاقها.

### 1-1-1-1- تعريف وأهمية إدارة الموارد البشرية:

#### 1-1-1-1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

وهي عبارة عن الإدارة التي تؤكد على أن الأفراد العاملين في مختلف المستويات بالمؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، كما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.<sup>1</sup>

يعرفها فرنش (French): يعرفها بأنها عملية اختيار، استخدام، تنمية وتعويض الموارد

البشرية العاملة في المؤسسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الثانية، بيروت: منشورات دار النهضة، 2002، ص 18.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 26.

أما سميت وغرانت ( Smith et Grant ) فيعرفانها كما يلي : " إدارة الموارد البشرية مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به العاملون المختصون في إدارة الموارد البشرية" <sup>1</sup>.

في حين تعريف فليبول ( Flippole ) كان: "إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة" <sup>2</sup>.

كما أورد الخوارزمي تعريفا لها: "هي جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة" <sup>3</sup>.

في حين عرفها حنفي كما يلي: "إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام الأجور" <sup>4</sup>.

وتعرف أيضا بأنها الإدارة التي تهتم بدراسة السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقتها الإنتاجية.

<sup>1</sup> Eric natte ville, Mesure des ressources humaines et gestion d'emprise éonomies, Paris,1985 , p 17.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002، ص ص 17-18.

<sup>3</sup> عبد الحكيم الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات، التجارب، التطلعات، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003، ص 17.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 18.

مما سبق تم الوصول إلى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية، حيث أنها تكمل إحدى الوظائف الهامة في المنشأة الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة عالية لبلوغ ما تصبو إليه بكافة أنواعها. كما أنها تتمثل في أداء الفعاليات، والأنشطة الممثلة في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، وهي أيضا تمثل الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية لزيادة حصة المنظمة في السوق وتعزيز مكانتها التنافسية والمحافظة عليها.

### 1-1-1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

يمكن إيجاز أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد؛
- لا توجد مؤسسة دون إدارة للموارد البشرية؛
- تقوم بتطوير مهارات والأفراد العاملين في المؤسسة؛
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب؛
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛
- تعد أهم عنصر في العملية الإنتاجية ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

### 1-1-2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة، بل مرت بستة مراحل في تطورها

التاريخي، وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر العاصمة: دار المحمدية، ص 236.

**1-1-2-1-الثورة الصناعية:** لقد تطورت الحياة الصناعية بعد هذه الثورة لأن الصناعات قبلها كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل و باستخدام أدوات بسيطة، و كانت الثورة الصناعية بداية للكثير من المشاكل الإنسانية.

**1-1-2-2- ظهور الحركة العلمية:** من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطور الحقيقي للإدارة: أي استخدام الطريقة العلمية في الإدارة من خلال الملاحظة، وتبسيط الأعمال؛

- الاختيار العلمي للعاملين: إذ يعتبره تايلور أساس نجاح إدارة الموارد البشرية؛

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم من خلال إكسابها لمهارات جديدة تمكنها من شغل وظائف أعلى مستوى؛

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية وذلك من خلال التوفيق بين مستوى الأجر المرغوب وسياسة المؤسسة للتخفيض من التكاليف.

**1-1-2-3- ظهور النقابات العمالية:** وذلك في بداية القرن العشرين، حيث تزايدت قوة الشركات العالمية و اتساعها مع تطور المواصلات فحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

<sup>1</sup> راوية حسن، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 2002، ص ص 35-

#### 1-1-2-4- بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحرب الحاجة إلى استخدام طرق

جديدة لاختيار الموظفين، لذلك بدأ ظهور بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية وذلك للمساعدة في عمليات التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويعتبرون البذور التي ساهمت في تكوين إدارة الموارد البشرية بالمفهوم الحديث، حيث بدأت في الظهور أقسام تعنى بشؤون العاملين ومن ثم أصبحت مستقلة، وفي سنة 1920م، أنشأت العديد من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة وفي المؤسسات الحكومية.

#### 1-1-2-5- ما بين الحربين: حيث شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن

تطورات في مجال العلاقات الإنسانية وخصوصاً بعد النتائج الإيجابية التي قام بها " إلتون مايو " وما أسفرت عنه من إقناع الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الجو الملائم والصحي للعامل.

#### 1-1-2-6- ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق عمل

إدارة الموارد البشرية وأصبحت تركز على العلاقات الإنسانية وتستفيد من أبحاث علم النفس، لذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية لأنه أكثر شمولاً ويأخذ بالاعتبار جميع الجوانب الخاصة وظروف العمل و أثرها على أداء العامل.

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية في نمو متزايد نتيجة التغيرات السياسية

والتكنولوجية، كما أن هناك العديد من التحديات التي تواجه هذه الإدارة مثل الاتجاه المتزايد

نحو الاعتماد على الإعلام الآلي وكذا التغيير المستمر في تكوين القوى العاملة من حيث

التخصصات والمهارات، والتأكد من استخدام المفاهيم الحديثة مثل إعادة هندسة الإدارة وإدارة

الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### 1-1-3- أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية:

#### 1-1-3-1- أهداف إدارة الموارد البشرية: فيما يلي بعض أهداف إدارة البشرية:<sup>1</sup>

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة؛
- زيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى تقدير الذات للموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة؛
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف؛
- السعي إلى تحقيق معادلة بين مستوى الأداء الجيد وتطوير العاملين من خلال برامج التدريب.

#### 1-1-3-2- وظائف إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد

البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:

- الاختيار أي اختيار الفرد الممتاز لإنجاز الوظيفة؛
- التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين؛
- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحواجز النقدية؛
- التخصص وتقييم الأعمال، والذي ينبثق عن دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام؛
- تنمية الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء؛
- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة؛

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 242.

- تعويض الموارد البشرية عن مجهوداتهم ماديا ومعنويا.

إن تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية والتي تبرز فعلا أهمية تخفيض دوران العمل وخاصة في حالة عجز اليد العاملة، ولهذا سيتم بإيجاز التركيز فقط على ما يخدم أهداف البحث من أجل التهيئة للتعامل مع موضوع الدوران وأهمية الاهتمام برضا العمال وبالأخص الكفاءات، ومدى صعوبة وتكلفة هذه العملية.

بداية يعرف علي السلمي تخطيط القوى العاملة على أنه: "وسيلة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها"<sup>1</sup>. إن هذا التعريف يركز على تقدير الحاجة من القوى العاملة بشكل عام والسعي على تلبية هذه الحاجة مما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

يعرف أيضا على أنه: "تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف"<sup>2</sup>

يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل، فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، 1985، ص187.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 122.

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة أو موازنة بين الطلب وعرض القوى العاملة بالمؤسسة، وعادة ما ينظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها تتكون من المراحل التالية:

- تحديد الطلب على الموارد البشرية؛
- تحديد عرض الموارد البشرية؛
- مقارنة الطلب على الموارد البشرية مع عرض الموارد البشرية (تحديد الفائض أو العجز).

في حالة التعامل مع العجز في العمالة، أين يزيد فيها المطلوب عن المعروض من العمالة، تتبع المؤسسة أساليب وطرق معينة، مع وجود ندرة أو وفرة في سوق العمل.

ففي الحالة الأولى التي تواجهها المؤسسة تشكل لها مشكلة في كيفية تغطية هذا العجز في الموارد البشرية، ولمعالجة هذه المشكلة يجب على المؤسسة إتباع الأساليب التالية:<sup>1</sup>

- إحلال التكنولوجيا محل العمالة، أي هنا تبحث المؤسسة عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها من أجل سد العجز الناتج عن نقص العمالة؛

- تقوم المؤسسة بتسهيل عملية الاختيار، ويمكن تعويض هذا التنازل عن طريقة تدريب هؤلاء الأفراد لتوفر فيهم الشروط، كشروط التوظيف مثل 5 سنوات خبرة، إتقان

اللغات، فتلجأ إلى عدم التشدد في تطبيق هذه الشروط؛

- البحث عن مصادر جديدة للاتصال لجذب الخريجين للاتحاق بها؛

- زيادة الأجور والحوافز بغرض جذب العمالة؛

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة للطبع والنشر، 2002، ص 52.

- رفع مستوى إنتاجية الفرد، عن طريق التدريب المكثف ورفع مستوى المهارة وهذا كله من أجل تغطية العجز من العمالة دون زيادة عدد الأفراد.

ومن خلال الأساليب السابقة الذكر، نلاحظ أنه رغم اختلافها، فإنها تعتبر أساليب كفيلة لتحقيق هدف المؤسسة المتمثل في سد العجز بالرغم من كونها أساليب مكلفة من حيث كيفية استخدامها.

إن قيام المؤسسة بتخطيطها للموارد البشرية لا شك أنها سوف تتحمل تكاليف من جراء تخطيطها لهذه الموارد، والتي ترى أن تحملها لهذه التكاليف سيؤدي سيحقق الأهداف المرجوة من هذا التخطيط، والذي سيدير على المؤسسة عوائد مختلفة بما يمكنها من تغطية هذه التكاليف. تكاليف تخطيط الموارد البشرية: من المعروف أنه لتحقيق المؤسسة لأي هدف ومهما كانت طبيعته فإنه لا بد ومن الضروري أن تتحمل تكاليف جراء قيامها بعمل معين وتمثل هذه التكاليف فيما يلي:

- الأجور والمرتبات: وتعتبر إحدى أنواع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تخطيطها للموارد البشرية وتمثل هذه الأجور والمرتبات في تلك التي يتقاضاها المسؤولون القائمون بهذا التخطيط على مستوى إدارة الموارد البشرية كأولئك القائمين بدراسة وتحليل سوق العمالة وكذا القائمين على عمليات التدريب للعمالة؛

- أتعاب المستشارين: وهم الذين تقوم المؤسسة بالاعتماد عليهم في مساعدتها على التنبؤ بالموارد البشرية سواء كان ذلك بالمطلوب أو المعروض، وذلك من خلال أخذ وجهة نظر هؤلاء المستشارين وإقصائها للوصول إلى وجهة نظر معينة حول التطورات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة سوف تكون مجبرة على دفع مقابل للأتعاب التي بذلها في سبيل مساعدة المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية.

- **تكاليف الاتصال:** إن قيام المؤسسة بتخطيطها للموارد البشرية سوف يحتم عليها تكوين شبكة الاتصال بين الإدارات، فقيام مسؤولي الموارد البشرية بالاتصال بمديري الإدارات لأجل تحديد تقديراتهم للعمالة المطلوبة يحمل المؤسسة تكاليف جراء هذا الاتصال، كتكاليف الهاتف، الفاكس، التنقل الشخصي... الخ؛

- **تكاليف التقارير:** وتتمثل في كل ما تحمله المؤسسة جراء إنجازها لهذه التقارير من طرف المسؤولين المشرفين عن إدارة الموارد البشرية، هذه التقارير تشتمل على كل المعلومات الخاصة بحركة الموارد البشرية داخل إدارات وكذا الخاصة بمؤهلات الأفراد الذين يعملون فيها وقد يتجاوز ذلك إلى إعادة تقارير خاصة بالمطلوب لديها في العمالة التي تحتاج إليها.<sup>1</sup>

كما ذكر سابقا أن أجور المسؤولين في إدارة الموارد البشرية على التدريب وأتعاب المستشارين، وتكلفة الاتصال بمكاتب وشركات التدريب، وتكلفة إدارة مركز التدريب بالمؤسسة يمكن من التوصل إلى حساب التكلفة الكلية لنظام التدريب.

ومما يلاحظ أن هذه التكاليف سواء كانت داخلية كالأجور والمرتبات للمسؤولين أو خارجية كأتعاب المستشارين المكلفين بمساعدة المنظمة على التنبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية وفي مختلف القطاعات تدخل في الاعتبار العوامل البيئية المحيطة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية على نتائج التخطيط.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى هذه المشاكل يذكر مايلي:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص 103.

<sup>2</sup> نصر الدين عشوري، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 76.

- عمل المخططين في ظروف بيئية تتسم بالغموض في اللوائح وسياسة المؤسسة وفي الأنماط الإدارية، بينما المؤسسة ذاتها سوف تتشك في سبب وجودهم أصلاً؛<sup>1</sup>
  - من بين المشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة هو عدم وجود التنسيق بين الوظائف ( وظائف إدارة الموارد البشرية، والإدارات الأخرى ) مما قد يخبر عنه ضعف في التخطيط وعدم دقة المعلومات المتعلقة بالعمالة من حيث الكم والكيف؛
  - عدم اشتراك المديرين التقنيين في عملية تخطيط العمالة يؤثر على نجاح هذه العملية باعتبار أن هذه الفئة هي الأقرب للقوى العاملة على مستوى المؤسسة؛
  - عدم تدعيم الإدارة العليا، وهذا الدعم من المفروض أن يضمن الحصول على الموارد الضرورية وعلى التعاون الضروري لنجاح برنامج تخطيط الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى ماسبق لا بد من الأخذ في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية القيمة المضافة للمورد البشري ومدى صعوبة أو سهولة الحصول عليه، ولعل غياب القيمة المضافة للمورد البشري سواء الموظف حديثاً أو الموجود أصلاً هو تعبير صريح عن عدم نجاعة عملية تخطيط الموارد البشرية وهو ما يؤدي إلى تكاليف خفية ناجمة عن رحيل الموارد المضيئة للقيمة واستبدالها بأخرى تعجز عن مضاهاة سابقتها في مقاييس جودة العمل مع مراعاة الزمن الضائع في التدريب والتأهيل.
- بالنظر إلى رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة محسوباً بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية اجتماعية، وثقافة، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها، ويقدم "ستيوارت" مصفوفة تبيين الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله.

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 203

إن النظر إلى تلك المصفوفة يمكن بسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور

أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة:<sup>1</sup>

**الخلية رقم(1):** تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

**الخلية رقم(2):** التي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانتته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع، والتطوير، والابتكار، وتحسين القيمة المضافة التي يحققها. إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة بالنظر إلى أن أفرادها يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب، 2002، ص42.

جدول رقم (01): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري.

صعب الاستبدال	الخلية رقم 02-	الخلية رقم 01-
	مورد بشري يصعب استبداله. ينتج قيمة مضافة مرتفعة.	مورد بشري يصعب استبداله. ينتج قيمة مضافة منخفضة.
المورد البشري	الخلية رقم 04-	الخلية رقم 03-
سهل الاستبدال	مورد بشري يسهل استبداله. ينتج قيمة مضافة مرتفعة.	مورد بشري يسهل استبداله. ينتج قيمة مضافة منخفضة.
	مرتفعة.	منخفضة
	إنتاج القيمة المضافة	

المصدر: سمالي يحضية، مرجع سابق ، ص 119.

**الخلية رقم 3:** يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، فهو يدل على واس المال بشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي تسهل على المؤسسة إحلالها أو إبدالها في حالة المغادرة. هؤلاء الأفراد لا يسهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتمييزهم، بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

**الخلية رقم 4:** ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر

الفترة

## جدول رقم (02): المورد البشري والسلوك التسييري

نوع المورد البشري	القرار التسييري المناسب
مورد بشري يصعب استبداله منخفض القيمة	رفع القيمة المضافة بالتدريب، التأهيل، إدخال المعلوماتية... الخ
مورد بشري يسهل استبداله مرتفع القيمة	تأهيل العمل وإحلال تقنية للمعلومات والاتصالات محل المورد البشري.
مورد بشري يصعب استبداله مرتفع القيمة	الصيانة، التحفيز، إتاحة فرص الإبداع، التطوير، الابتكار..... الخ
مورد بشري يسهل استبداله منخفض القيمة	تخفيض العمالة، التخلص من الأعمال بالإسناد إلى الغير.

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص42.

اللازمة لإعداده وتهيئته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق هذا المراد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس المال البشري متوسط القيمة على أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة يتم الاحتفاظ بهذا المورد البشري تقادياً لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة. إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري، تتحد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري اتجاه العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

إن الاستثمار في التعليم والمعرفة وزيادة مخزونه حجماً وجودة يؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية والمهارات الإستراتيجية، والمعرفة الكامنة لدى الكفاءات، مما يؤكد على أن الاستثمار

في رأس المال البشري يعد ضماناً تاميناً لرأس المال الفكري، ويؤدي تسييره الاستراتيجي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة، كما أن خسارته يعد مكلفاً على جميع الأصعدة للمؤسسة.

#### 1-1-4-4-1-1- تحديات وآفاق إدارة الموارد البشرية:

1-1-4-1-1-1- تحديات إدارة الموارد البشرية: فيما يخص التحديات التي تواجه إدارة الموارد

البشرية في الوقت الحاضر فيمكن تقسيمها إلى ثلاث أصناف كمايلي: <sup>1</sup>

1-1-4-1-1-1- التحديات البيئية: وهي تتمثل في جميع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر

على أداء المنظمة بحيث تجد هذه الأخيرة صعوبة في السيطرة عليها، ولعل أهمها يكمن في

المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، كذلك التغير في القطاعات

الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً لباقي القطاعات الأخرى. وكذلك تواجه إدارة

الموارد البشرية التنوع أوالمزيج من الموارد البشرية الوارد من خلال سياسات التشغيل

المتوازن وفق قوانين وتشريعات محددة، حيث يتم الموازنة بين الفئات العمرية وكذلك الجنس

والعرق والقومية، بالإضافة إلى العولمة التي تعد حالياً واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على

الموارد البشرية.

1-1-4-1-1-2- التحديات التنظيمية: وهي تتمثل في جميع المتغيرات الداخلية للمنظمة والتي

يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها إذ أنها ترتبط مباشرة بالعملية التشغيلية للمنظمة

ونجد منها مشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية، الميل نحو

اللامركزية.

<sup>1</sup> عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق ، ص 200.

**1-1-4-1-3-التحديات الفردية:** تتمثل هذه التحديات في جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات مرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقية العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

**1-1-4-2- آفاق إدارة الموارد البشرية:** لمجابهة التحديات السابقة الذكر والتغلب عليها يجب على إدارة الموارد البشرية التوجه نحو التالي:<sup>1</sup>

- أن يتحول العاملون في تركيزهم من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا استبدال دورهم الواحد والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتدخلًا وتغييراً مع بقية العاملين في الإدارة والقطاعات الأخرى والعمل بمبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم مع الآخرين قبل تعليمهم؛

- الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة؛

- التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه؛

- تدريب العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق بين الموارد البشرية؛

- ممارسة دور قيادي يتميز بالمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال؛

- أن يركز التدريب على استخدام التقنية وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفعالية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف؛

<sup>1</sup> عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص 202.

- التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطور الذاتي باستخدام خطط، مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية للعاملين؛

- أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دور استشاري وليس توجيهي، وأنها إدارة خدمات لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة ويجب أن تسوقها للمستهدفين.

### 1-1-5- مفاهيم أخرى مرتبطة بإدارة الموارد البشرية:

لقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث شمل أنشطة أساسية مثل: تصميم الوظائف، إعادة الهندسة، مشاركة العاملين وتقييم الأداء، والتحسين المستمر ونظام المعلومات للموارد البشرية. وفي هذا العنصر سوف يتم التطرق لبعض منها.

### 1-1-5-1-1- تصميم الوظائف وإعادة الهندسة:

1-1-5-1-1- تصميم الوظائف: يعرف تصميم الوظائف بأنه: "تلك العملية التي يتم من خلالها التكامل بين محتوى العمل والمهام والوظائف والعلاقات ومكافآته من جهة والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى"<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا بكونه "عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها وبالتالي مؤهلات من شغلها، أو هو العمل الخاص الذي يربط محتويات

<sup>1</sup> يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، عمان: دار وارق للطباعة والنشر، 2006، ص 144.

الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات احتياجات العاملين والمنظمة". كما أن لتصميم الوظائف عدة أهداف أهمها: <sup>1</sup>

- زيادة فعالية الفرد والمنظمة؛
- زيادة الإنتاج عن طريق استخدام أفضل الطرق لانجاز العمل؛
- زيادة الإنتاج عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية؛
- اكتساب الأفراد خبرات ومهارات متنوعة؛
- الاقتصاد في النفقات وفي التعيينات.

**1-1-5-1-2- إعادة الهندسة:** يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل : التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.

وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب ذلك المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم والنظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية. وهناك خمسة أهداف لإعادة الهندسة وهي: <sup>2</sup>

- تعظيم القيمة وذلك للعاملين والعملاء وحاملي الأسهم وغيرهم؛
- تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج والتكاليف غير المباشرة؛

- تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة؛

<sup>1</sup> يوسف جسيم الطائي وآخرون، مرجع سابق ، ص 146.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 151.

- حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.
- وتلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في إعادة الهندسة وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
  - الحصول على الدعم والتأييد للجهود من إعادة الهندسة، نجاح هذه الجهود مرهون بوجود دعم وتأييد مستمرين من خلال حرسها على تعيين الموظفين الذين يتوافر لديهم المهارات، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة إلى وجود نظام اتصالات يقوم على أساس الاتصال ذو اتجاهين؛
  - مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل: إعادة الهندسة تتطلب التحول من تنظيم الأقسام والإدارات على أساس وظيفي إلى تنظيمها على أساس فرق العمل، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية هنا في اختيار التسليم لأعضاء الفريق وعقد البرامج التدريبية اللازمة لاكتسابهم المهارات التي تمكنهم من أداء أنشطة إعادة الهندسة والتحول من الوظائف المختصة إلى الوظائف العامة ذات الأبعاد المتعددة، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية هنا في تعيين الأفراد ذوي مستوى عالٍ من المهارات والقدرات وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج التدريب والتنمية لتطويرهم؛
  - دور إدارة الموارد البشرية في التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة: فالموظفين في حاجة إلى قدر من التمكين الذي يحفزهم على القيام بما يطلب منهم من مهام متعددة، وفي نفس الوقت يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تقليل مستوى الإشراف الواقع على هؤلاء الموظفين، وهنا يستلزم من إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 152-153.

- دور إدارة الموارد في التحول من التدريب إلى التعليم: حيث يرى البعض أنه من المهم التأكيد على أهمية التحول من التدريب إلى التعليم عند تطبيق إعادة هندسة العمليات، ومن المهم التأكيد على أن إمضاء فريق العمل بحاجة إلى التعليم ليبصرهم ويزيد من فهمهم لكيفية تحليل وحل المشكلات وفي نفس الوقت يؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات، لذلك يجب على الفرد ليس فقط فهم كيفية أداء الوظيفة ولكن أيضا لماذا تمارس هذه الوظيفة.

### 1-1-5-2-التدريب وتقييم الأداء:

1-1-5-1-1- التدريب: يعتبر التدريب من أهم الأنشطة الإدارية في المنظمات نظرا للاهتمام المتزايد به، ومما لا شك فيه أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قدرا كبيرا من التدريب الذي يتركز على احتياجات المهارة والتطوير المستقبلي. ويقصد بالتدريب: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية"<sup>1</sup>. أو هو تلك الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة مهارات ومعارف الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وآرائهم حول العمل". وللتدريب أهمية بالغة يذكر منها ما يلي:

- توسيع معارف العاملين حول المنافسة والثقافات الخارجية؛
- امتلاك عاملين قادرين على استيعاب التكنولوجيا الحديثة واستخدامها؛
- مساهمة العاملين في تحسين جودة المنتج وتطوير أساليب العمل؛
- ضمان تحقيق التوافق بين مهارات العاملين والتصميمات الجديدة للوظائف؛
- يقلل من ارتكاب الأخطاء وحوادث العمل.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 43.

## 1-1-5-2-2- تقييم الأداء: ويجب تقييم أداء العاملين الجدد بعد تدريبهم لتحديد تأثير

التدريب وما أضافه من مهارات، ولا بد لتقييم الأداء أن يتضمن جوانب هامة منها:

- الأهداف الموضوعية ومدى تحققها؛
  - البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به؛
  - طريقة تعامل الموظفين مع المجتمع الخارجي؛
- وتستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد ما يلي:
- الترقية والنقل؛
  - تحديد العلاوات والمكافآت؛
  - تحديد مناطق قصور الأداء ومنه تحديد الاحتياجات التدريبية؛
  - تحديد العقوبات في حالة الإخلاء بالنظام العام للمنظمة؛
  - تعريف العاملين بمستوياتهم وبالأداء المطلوب.
- وتقييم الأداء يمر بعدة خطوات وهي: <sup>1</sup>
- تحديد معايير الأداء التي يجب أن تكون مقبولة، تميز بين الأفراد والقبول؛
  - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين؛
  - قياس الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري؛
  - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين؛
  - اتخاذ الإستراتيجية.
- ولتقييم الأداء شروط تضمن نجاحه وهي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 235.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 239.

- يجب أن يكون التقييم علينا، وان تكون معايير الأداء معلومة لدى الجميع؛
- أن تكن معايير الأداء موضوعية وليست ذاتية وأن تكون مرتبطة بالعمل؛
- يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية عن التقييم؛
- يجب أن يتميز المقيم بالموضوعية ويتجنب المحسوبية والمحاباة؛
- يجب أن يتصف التقييم بالبساطة والوضوح.

### 1-1-5-3- مشاركة العاملين ونظام المعلومات للموارد البشرية:

#### 1-1-5-3-1- مشاركة العاملين: تعرف مشاركة العاملين بأنها مجموعة من الاستراتيجيات

التي تسمح للعاملين بتحمل قدر أكبر من المسؤولية عند إعداد وعرض السلع والخدمات أو هو عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تتم عن طريق تشكيل فرق العمل المستقلة.

ولا تعد مشاركة العاملين هدفا في حد ذاته، بل هي أداة لترخيص مساهمة العاملين في

كل النواحي الإدارية بالمنظمة وإيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات والمساهمة في وجود التحسين المستمر من أجل نجاح المنظمة، ومهمة الإدارة في هذا المجال هي تشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فعالية في الأعمال التي يؤديونها، وتعتبر مشاركة العاملين إحدى أساليب الحفز الإنساني، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.

ولنظام المشاركة عدة مزايا من أهمها: <sup>1</sup>

- يساعد في التحديد الدقيق لأهداف المنظمة نظرا لكون العاملين الأقرب إلى ميدان العمل والأدرى باحتياجاته؛
- يمثل أحد الحوافز الحقيقية طويلة الأمد التي تؤثر حتما على دافعية الأفراد؛
- يقوم بزيادة درجة التزام العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومنه الأرباح؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 509.

- فهم العاملين للقرارات المتخذة نظرا لمشاركتهم في صنعها؛
- زيادة التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة وعلى جميع المستويات؛
- تحسين جودة القرارات المتخذة.

### 1-1-5-3-2- نظام معلومات الموارد البشرية: يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو

الإجراءات المتكاملة والمتداخلة والتي من خلالها يمكن تحقيق أهداف النظام، أو أنها مجموعة عناصر تشكل برنامج إجراءات وفعاليات تنجز لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف من خلال معالجة البيانات في فترة زمنية معينة، ومنه مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية يتناول جميع المهام والأنشطة التي تربط بإدارة القوى البشرية العاملة وفقا لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كاستقطابها وتدريبها وتقييم أدائها وخلق التناسق بين هذه المهام بغية تحقيق أهداف المنظمة، وانجازها بكفاءة وفعالية. ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أحداً أهم النظم الفرعية في المنظمة، ويتكون من عدة أنظمة فرعية أخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات البشرية التاريخية والحالية والمستقبلية لجميع الجهات التي يهتما مصير المنظمة، مما يخدم تحقيق أهدافها.

والهدف الرئيسي من نظام معلومات الموارد البشرية هو توفير المعلومات عن الموارد البشرية واستخدامها من قبل المديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه لتحقيق أهداف المنظمة.

ولنظام معلومات الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمة من بينها:<sup>1</sup>

- تمكن الإدارة والأقسام الأخرى من الحصول على معلومات كاملة وصحيحة عن الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 165.

- تمكن المنظمة من توجيه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية؛
- يوفر معايير تطور بها المنظمة أساليب الرقابة على مواردها البشرية؛
- زيادة دقة وسرعة إعداد قوائم الأجور والرواتب؛
- تسهيل عملية التدريب وتحديد البرامج التدريبية المناسبة؛
- يساهم الحاسوب في إعداد وسائل تقييم أداء العاملين من خلال الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بهم واسترجاعها بسرعة.

## 1-2- مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

فيما يلي عرض لأهم العناصر- في رأي الباحث- التي تساهم في إثراء\* معرفتنا حول مفهوم

الرضا الوظيفي:

### 1-2-1- تعريف الرضا الوظيفي:

فيما يلي يتم إبراز مدى تنوع تعاريف ومسميات الرضا الوظيفي، حيث تقسم هذه التعاريف حسب مشاعر الرضا؛ فقد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب وعناصر محددة لعمله؛ أي أن رضا الفرد اتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر اتجاه العمل مثل درجة الرضا عن الأجر، أو درجة الرضا عن الإشراف أو درجة الرضا عن نوع أو محتوى العمل... الخ.

\* لقد بلغ ما كتب حول هذا الموضوع أزيد من أربعمائة آلاف بحث ومقالة (أغلبها مقالات). أنظر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 194.

عند الحديث عن الرضا الوظيفي سيكون من المنطقي أن يتم البدء بتعريفه كما يلي<sup>1</sup>:

لغويا: رضي، رضا، رضوانا، مرضاة عنه وعليه.

- راض عن الشيء :أختره وقع به؛

- والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال إنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

إجرائيا: الرضا هو الدرجة التي يقيّمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى

ارتياحه ورضاه عن العوامل المرتبطة بعمله؛

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور الإيجابي لدى العامل، وبدرجات مختلفة، اتجاه عمله وبيئته

العمل، فإذا كان هذا الشعور سلبيا، فنحن نتحدث عن عدم الرضا الوظيفي"<sup>2</sup>؛

كما عرفه " روبنز" (Robins) في 2005 الرضا الوظيفي بأنه " مجموعة المشاعر الوجدانية لدى

الفرد اتجاه عمله، وهذا يعني أن الشخص الذي لديه مستوى عالي من الرضا الوظيفي سيحمل مشاعر

إيجابية اتجاه العمل والشخص الغير راضي سيحمل مشاعر سلبية اتجاه العمل"<sup>3</sup>؛

ويعرفه " لوك" (Locke) في 1976 الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية سارة أو إيجابية ناتجة عن

تقييم الفرد لعمله".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوطاجين فريدة، الرضا عن العمل وأثره على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية (دراسة مقارنة بين مركب العربات الصناعية ورشة الحدادة بالروبية والمؤسسة الوطنية للجلود بجيجل)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية (فرع التنظيم السياسي والإداري)، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2000، ص 36.

<sup>2</sup> John. R. Schermerhormet et autres, Comportement humain et organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Village Mondiale, 2000, P 146.

<sup>3</sup> Beverly Ann Josias, The Relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section within an electricity utility, Master thesis, University of Westerncape, 2005, P 52.

إن التعاريف الثلاثة الأخيرة أمثلة عن الرضا الوظيفي الكلي أو الإجمالي (Overall job satisfaction) والذي يعتبر مؤشر عام لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها، فالعبارة التالية "بصفة عامة، أنا حقيقة أحب وظيفتي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تحتاج لتحسين" والعبارة "عموما أنا سعيد بوظيفتي الحالية" تعبر كليهما عن الرضا الوظيفي الإجمالي، والذي يمثل متوسط اتجاهات الفرد نحو الأوجه المختلفة للوظيفة.

في حين ذهب "الشماع" إلى القول أن الرضا الوظيفي هو " مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة، الإشراف، المكافآت المالية، زملاء العمل أو تصميم الوظيفة وليس بالضرورة أن تكون جميعها إيجابية أو سلبية"<sup>2</sup>؛

ويعرفه أيضا "ناصر محمد العديلي" بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات في العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"<sup>3</sup>.

رغم تطور تعريف الرضا الوظيفي عبر العقود فأغلب الرؤى تشترك في الاعتقاد بأن الرضا الوظيفي هو "ردة فعل عاطفية إيجابية تتعلق بالعمل"، وفي الحقيقة هناك اتفاق بين الباحثين حول تعريف الرضا الوظيفي، ولكن نقطة الاختلاف بينهم تكمن في تحديد العوامل المسببة له<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Colin. P. Silverthorne, **Organizational psychology in across cultural perspective**, New York : University Press, 2005, P 171.

<sup>2</sup> مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، **الرضا في العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أريد الأهلية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الثاني، 2003، ص 176.

<sup>3</sup> مومية عزري، **ظروف العمل و الرضا المهني للمعلم**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية علم الاجتماع، جامعة منتوري، 2007، ص 24.

<sup>4</sup> Joe Ann Newby, **Job satisfaction of Middle school (principles in Virginia)**, Doctor Thesis, the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, 1999, PP 7- 8.

انطلاقاً من التعريف الإجرائي السابق، يبدو أن الرضا الوظيفي يتكون من بعد أو مكون واحد وهو المكون العاطفي، لكن في الحقيقة هو ظاهرة متعددة الأبعاد.

### 1-2-2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين وذلك لأن الأفراد يقضون معظم وقتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

من الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ما يلي<sup>1</sup>:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب في المؤسسات؛
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في مختلف المؤسسات؛
- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا في وقت فراغهم؛
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل؛
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة في الإنتاج.

### 1-2-3- خصائص الرضا الوظيفي:

على اثر التعاريف السابقة نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا

الوظيفي كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الحواف، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 47.

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة يمكن القول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد يتم إيجاده ضمناً يكمن داخل الفرد العامل، إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسر تأخر احد العاملين الدائم عن العمل على انه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيراً ليس في محله ويرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات، وبهذا يكون هناك تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً بذاته وإنما يرتبط بعوامل عدة، كل حسب أهميته ودرجة تأثيره على الفرد؛

- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها ظروف العمل ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته، والبيئة المتواجدة فيها، وحالة ممارسته لنشاطه اليومي. لذا كان لزاماً على المدير الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدراً كبيراً من الاهتمام، أولاً لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة، وثانياً لأن الوسط متنامي يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات، ويعني هذا تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى؛

- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي، قد لا يرضى به مستقبلاً، إذ يمكن القول إن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو في حاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

<sup>1</sup> عزبيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، 2007، ص ص 51، 52.

## 1-2-4- مكونات الرضا الوظيفي:

يمكن إضافة المكونين الفكري والسلوكي إلى المكون العاطفي المشار إليه في التعريف الإجرائي السابق، فثمة اتجاه عام في غالبية الدراسات السلوكية<sup>1</sup> تصف ظاهرة الرضا الوظيفي بأنها ثلاثية الأبعاد عاطفية، فكرية وسلوكية.

إن المكون العاطفي لظاهرة الرضا الوظيفي يتمثل في سبيل الانفعالات والمشاعر التي تكاد تستقر وتكون الحالة العاطفية ناحية العمل ثم تعود التغير تبعاً للمتغيرات التي تتناب العمل.

أما المكون الفكري للظاهرة فيتمثل في فعاليات التفكير، التنكر، التخيل، التعميم والحكم، والتي من خلالها يتعرض ويفسر الفرد كل ما يحيط به من جوانب العمل. يمكن الإشارة هنا أنه بالرغم من أهمية الاعتقادات الفكرية في تشكيل اتجاه الرضا الوظيفي إلا أن هذه الاعتقادات غير مستقلة تماماً عن المكون العاطفي، فعلى سبيل المثال العبارة التالية "عملي ممتع" اعتقاد يميل لكونه مرتبطاً بقوة بأحاسيس العاطفة الإيجابية أكثر منه بالمكون الفكري<sup>2</sup>.

ويترتب على المكون الفكري والعاطفي تشكل المكون السلوكي، بغض النظر عن التنفيذ من عدمه، وهذا المكون يشير إلى الجانب الفعال للإرادة<sup>3</sup>. حيث أن مشاعر الرضا قد تكون في بعض الأحيان ظاهراً محسوساً، وفي أحيان أخرى قد تكون مستتراً ضمناً، والأصل أن مشاعر الرضا ومشاعر الاستياء هي حالة من الانفعال النفسي الداخلي، لكن هذه المشاعر الداخلية أحياناً ما تظهر ويعبر عنها الفرد في سلوك يمكن ملاحظته، فعندما يكون الفرد سعيداً راضياً عن عمله، قد يظهر هذا على وجهه، أو في طريقة

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، الطبعة الأولى، الإسكندرية: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2002، ص 222.

<sup>2</sup> Steve M. Jex, **Organizational psychology (a scientist practioner approach)**, New York : John Wiley & Sons, 2002, P 116.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 222.

تعامله مع رئيسه وزملائه، أو مع جمهور وعملاء المنظمة، كما قد يظهر أيضا في صورة انتظامه في العمل وحرصه على التواجد فيه وتمسكه بوظيفته.

وعندما يكون الفرد في حالة استياء شديد من العمل قد يظهر سلوكا عدوانيا اتجاه رئيسه أو زملائه أو الجمهور الخارجي، وقد يبلغ استيائه درجة قد تدفعه إلى التهرب من التواجد في العمل، ويظهر ذلك في عدم انتظامه، غيابه وربما في محاولاته للبحث عن عمل آخر وتركه الخدمة في المنظمة. ويمكن القول أنه كلما تراكمت وقويت المشاعر المتعلقة بالرضا كلما كان الاحتمال أكبر أن تظهر هذه المشاعر ويعبر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر<sup>1</sup>.

ومقارنة بالمكونين العاطفي والفكري للرضا الوظيفي، المكون السلوكي أقل فائدة من ناحية الإخبار بالمشاعر الحقيقية للأفراد، لأن اتجاهات الأفراد لا تكون دائما متوافقة مع سلوكياتهم، فمن الممكن مثلا أن يكون العامل كارها لعمله ولكن يبقى في عمله نظرا للاعتبارات المالية<sup>2</sup>. وهذا ما يطلق عليه خبراء المهنة اسم "الأصفاذ الذهبية" (The Golden handcuffs) حيث أن الناس الذين يحملون هذه الأصفاذ مرتبطون بأعمالهم ووظائفهم سواء لأنهم لا يستطيعون الرحيل منها أو لأنهم أصبحوا مرتبطين بالمكافآت المالية التي لا يريدون أن يتحصلوا على أقل منها في حالة مغادرتهم، بالرغم من كونهم يكرهون أعمالهم<sup>3</sup>.

### 1-2-5- محددات الرضا الوظيفي والفرق بينه وبين الدافعية:

فيما يلي سيتم التطرق إلى كل من محددات الرضا الوظيفي بالإضافة إلى إبراز الفرق الجوهرية

بين مصطلحي الرضا والدافعية نظرا لأهميته البالغة في فهم هذا الموضوع:

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 53، 54.

<sup>2</sup> Steve M. Jex, op. cit, P 116.

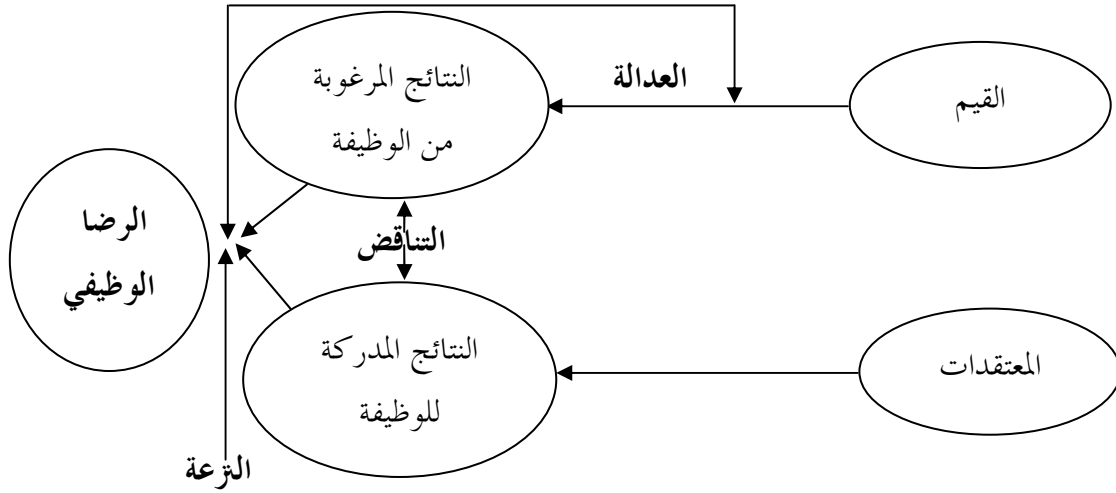
<sup>3</sup> Arlene S.Hirish, How to be happy at work, Second edition, Indianapolis : Jist works, 2004, P 17.

## 1-2-5-1- محددات الرضا الوظيفي: نجد في غالب الأحيان أن هناك تفاوتاً في درجة الرضا

الوظيفي بين العمال، رغم تأديتهم لنفس الوظيفة وبنفس المنظمة. ومن هنا تظهر أهمية معرفة محددات\* هذا الاختلاف في درجة الرضا بين العمال. وتتمثل هذه المحددات في كل من: التناقض (التباعد)، العدالة والنزعة (الميول) (انظر الشكل(01)). وشرح هذه المحددات كما يلي:

## 1-1-5-2-1 التناقض (التباعد): تعتبر قيم ومعتقدات كل فرد السبب الرئيسي وراء الاختلاف

في الرضا الوظيفي



الشكل رقم (01): تأثير التناقض، العدالة والنزعة في الرضا الوظيفي.

المصدر: عبد الباسط بن عبيد، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2006، ص14.

\* نجد في بعض الكتابات أن مصطلح المحددات يقصد به عوامل الرضا الوظيفي. وهذا ناتج عن الترجمة الحرفية لكلمة (Determinants) ويقصد بها في المراجع الأجنبية، العوامل المحددة للرضا الوظيفي. وفي رأينا فالمحددات هي الأطر العامة التي من خلالها يتم تفسير استجابات مختلفة لنفس العوامل (المسببات) من طرف أفراد يتعرضون لنفس الظروف و يعملون في نفس المنظمة.

في حالة كون الوظائف المتماثلة، وهذا الأمر يوضحه تفسيران، الأول هو احتمال اختلاف العاملين في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام<sup>1</sup>، مثال ذلك، يدرك أحد أساتذة ثانوية ما أن معظم وقته يخصص للتدريس بكل معنى الكلمة، من خلال الاهتمام الكلي والمباشر بالطلبة، وبذل كل الجهود لإنهاء البرنامج المكلف به خلال سنة معينة، بينما يوجد أستاذ آخر في نفس الثانوية يدرك أن معظم وقت عمله يخصص للأعمال الإدارية فقط دون أدنى اهتمام بالطلبة، وبالتالي ووفقا لتقييم كل أستاذ للعمل الخاص بالتدريس (القيم)، فإن الأستاذ الأول يجب أن يكون أكثر رضا عن عمله بالمقارنة مع الأستاذ الثاني.

وعلى اعتبار أن الرضا الوظيفي هو الفرق الموجود بين الأهداف المطلوبة والأهداف التي تم تحقيقها فعلا، والذي يمكن أن يعبر عنه بالمعادلة الرياضية التالية<sup>2</sup>:

الرضا الوظيفي = الأهداف المطلوبة - الأهداف المحققة. وهذا ما يمثل التفسير الثاني، حيث أنه إذا ما أدرك الأفراد أن أعمالهم متماثلة، فإنهم قد يختلفون من حيث ما يريدون كل منهم من هذا العمل، إذ تختلف رغبات الأفراد من وظائفهم التي تعكس جزئيا قيمة هذه الوظائف لهم<sup>3</sup>، حيث أن إدراك الأستاذ أن فرصة التدريس وإعطاء المعلومات تمثل فرصة ذات قيمة عالية، على سبيل المثال من الناحية الدينية أن التدريس يعتبر صدقة جارية لصاحبها، فإذا أدرك الأستاذ الأول هذه الفرصة فإنه سيكون أكثر رضا من الأستاذ الثاني الذي نجده يزداد استياء عند إدراكه لهذه الفرصة القيمة.

وبالتالي فالتناقض يشير إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل، أي يجب أن تكون نتائج الوظيفة التي يدركها الفرد بالفعل تقابل أو تفوق النتائج التي يتوقعها أو يرغب فيها، مثال ذلك، الفرد الذي يرغب في العمل في

<sup>1</sup> ريمة خلوة، تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المؤسسة (دراسة ميدانية بوحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية ENPEC بسطيف)، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2006، ص 76.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 172.

وظيفة تمكنه من التفاعل والتعامل والاحتكاك مع الجمهور، كإحدى وظائف العلاقات العامة، ثم يجد نفسه يقوم بأعمال مكتبية وورقية خاصة بالطبع فقط، سوف يشعر بعدم الرضا عن عمله لعدم تحقيق أو إشباع رغبته من خلال الوظيفة التي يمارسها وذلك لانعزاله عن الناس.

### 1-2-5-2-1- العدالة: إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي هو العدالة، وتحقيق هذه الأخيرة عندما

يدرك الموظفون أن ما سيحققونه من وظائفهم، يحصلون عليه، كما يدركون العدالة عندما يتقنون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات، فمثلا عندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لمجهوده الذي بذله في العمل، وهو يستحقه بالفعل، ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المنظمة موضوعية، فانه بالتالي يشعر بالرضا. إنن يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل<sup>1</sup>.

لذلك يمكن القول بصفة عامة أن الرضا الوظيفي يحدث عندما يدرك الفرد أن النتائج التي يتحصل عليها عادلة بالمقارنة مع النتائج التي يحصل عليها الآخرون، صف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يدرك الفرد أن الإجراءات التي تستخدم في تحديد نتائج الوظيفة تكون عادلة.

### 1-2-5-2-1- النزعة (الميول): يشير هذا المحدد إلى الوضع الشخصي للفرد، فالمنظمة قد

تتمكن من التأثير في رضا موظفيها من خلال التغييرات والتحسينات في بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير على شعوره بالرضا عن عمله رغم التغييرات الإيجابية في بيئة العمل.

وقد أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض خصائص الشخصية

الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول أو النزعة

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 172.

السلبية والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد، وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي<sup>1</sup>. مثال على ذلك، الأفراد المتفائلون ونوي التفكير الواقعي والمنطقي، والذين تكون لديهم نزعات أو ميول إيجابية للبيئة المحيطة بهم وأفكار غير متناقضة، فإنهم غالبا ما يكونون أكثر رضا عن وظائفهم من أولئك المتشائمين ونوي التفكير غير الواقعي.

من خلال العرض السابق عن محددات الرضا الوظيفي، نستخلص أن هذه الأخيرة هي دالة تابعة لبعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمال التي يرغب الفرد في تحقيقها، والنواتج التي يحصل عليها فعلا، أما النواتج التي يرغبها الفرد فهي خاضعة للقيمة الشخصية وكذا لمعتقداته حول طبيعة هذا العمل.

إن يشعر الفرد بدرجة عالية من الرضا الوظيفي عندما يتحقق الآتي<sup>2</sup>:

- عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها، أو تفوق النتائج التي يرغبها؛
- عندما يدرك أن نتائج الوظيفة التي يحصل عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرون؛

- عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل؛

- عندما تكون له نزعات إيجابية للبيئة المحيطة، وأفكار غير متناقضة عنها.

### 1-2-5-2- الفرق بين الرضا الوظيفي والدافعية: إن توضيح هذا الفرق قبل البداية في شرح

نظريات الرضا الوظيفي أمر في غاية الأهمية، حيث تبرز ضرورة هذا الفرق عند الحديث عن النظريات،

<sup>1</sup> عبد الباسط بن عبيد، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 173.

فمن لا يفرق يقول أن هذه نظريات الدافعية فلماذا يتم شرح الرضا الوظيفي من خلالها، بالإضافة إلى أن فهم هذا الفرق يساعد على فهم العناصر المتبقية في هذا البحث وعدم خلطها بالتخص الدافعية.

إن الخلط الكبير يحدث دائما بين مصطلحي الرضا والدافعية، فالرضا يشير إلى أحاسيس الفرد في وضعية معينة في العمل، وهذه الأحاسيس لا تشكل في حالة من الحالات سببا للدافعية. إن الإحساس بالرضا في العمل يكون حاصل وضعية عمل ما، لعدد معين من العوامل، هذه الأخيرة التي تمثل مصدرا لهذا الرضا، بالإضافة إلى أن معظم هذه العوامل مشتركة مع تلك التي تخص الدافعية. لذلك فإن الأسباب التي تفرق بين الرضا والدافعية من الصعب الفصل بينها، فالرضا يعبر عن اتجاهات العامل ويعمل على المدى القصير، بينما الدافعية تشير إلى حالة محسوسة من طرف العامل وتعمل على المدى المتوسط والطويل بحيث تحت طاقة الفرد لأداء عمله أو لمتابعة هدف ما<sup>1</sup>. وفي الحقيقة لا يوجد ارتباط مباشر بين المصطلحين، فالرضا يمثل إحساس، أما الدافعية فهي تعبر عن عملية<sup>2</sup>.

الفرد يمكن أن يكون راضيا دون أن يكون مدفوعا (محفزا)، ولكن بالمقابل من النادر وجود الفرد مدفوعا في عمله، دون أن يكون لديه إحساس بالرضا. إن فالرضا كالأوكسجين ضروري ولكن غير كاف للمرور بصورة آلية للمرحلة الفعلية للدافعية، ولهذا فالرضا يمثل مؤشرا للدافعية<sup>3</sup>. إن الاختلافات الضئيلة بين الرضا والدافعية مرتبطة بحجم الحالة الإدراكية وبالالاتجاه الفردي نحو العوامل المرتبطة بالعمل<sup>4</sup>، فقد يكون الفرد راضيا عن عوامل معينة كالأجر، بالمقابل يجب توفر عوامل أخرى كالاستقلالية أو إمكانية تحقيق الذات من أجل دفع وتحفيز الفرد.

<sup>1</sup> Sékiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles : Boeck université, 2004, P 407.

<sup>2</sup> Nicole Aubert et autres, **Diriger et Motiver (secrets et pratiques)**, Batna : Edition Chihab, 1997, P 13.

<sup>3</sup> Ibid, P 13.

<sup>4</sup> Sékiou et autres, **op, cit**, P 407.

## 1-2-6- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

تلجأ المؤسسة إلى مثل هذه البرامج من أجل المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه وتحقيق أهدافها، ومن أهم البرامج الداعمة والمساندة للرضا الوظيفي ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-2-6-1- برامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من

جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري. وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما إن عملها لا يقتصر على مجال معين.

ومن بين الأهداف التي يمكن أن تحققها برامج حلقات الجودة ما يلي:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة؛

- تحسين الروح المعنوية للعاملين؛

- تشجيع القدرات الإبداعية للأفراد العاملين؛

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

### 1-2-6-2- الفرق المدارة ذاتيا: الفرق المدارة ذاتيا هو فريق عمل يتكون من 5 إلى 30 عضوا

يتم تعيينهم لانجاز مهمة وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء. في إطار منطق هذا المدخل فإن الإدارة الذاتية هي أفضل أنواع الإدارة لكونها تدمج العاملين في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم ويؤمل من خلال الإدارة الذاتية تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية، إن الفرق المدارة ذاتيا تعرف أيضا بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء

<sup>1</sup> و داد قاوش وآخرون، الحوافز ودورها في التأثير على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص ص 60-62.

العالي، ويكون الإشراف فيها قليلا ويعمل المدراء كمنسقين ويقدمون التسهيلات و الدعم لهذه الفرق لإثارة حماسهم وتحفيزهم.

**1-2-6-3- جدولة الوقت المرن:** وهو يمثل السماح للعاملين باختيار جدول مناسب للوصول والانصراف من العمل في حدود معينة، إن العدد المحدد لساعات العمل اليومية والأسبوعية هو ثماني ساعات يوميا في الغالب و40 ساعة أسبوعيا يصبح في ظل ظروف معينة من الصعب الالتزام بأوقات الحضور والانصراف التقليدية المحددة فيه، لذلك جاء أسلوب الوقت المرن ليحل مشكلة الكثير من العائلات حيث يستطيع العاملون تحديد خطة عملهم اليومية وصولا وانصرافا وفق اعتبارات المحددات التي تمنعهم من الحضور من خلال تحديد وقت الدخول والانصراف حسب ظروف العامل، لكن نوع العمل وطبيعته يحدد ظروف تطبيق هذا الأسلوب، وأكثر الفئات المستفيدة من هذا الأسلوب العاملون ذوي العائلات التي تضم عددا من الطلاب والأطفال الصغار الذين يتطلب الأمر إرسالهم للمدارس.

**1-2-6-4- برامج الجودة الشاملة:** إن الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع.<sup>1</sup> لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وكمثال عن هذه الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشاكل القائمة؛

- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها؛

- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات؛

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، الطبعة الأولى، القاهرة:

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص8.

- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها؛
  - تسرب العاملين الأكفاء؛
  - الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.
- ولمواجهة كل الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين من ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية، كان لابد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي يقصد بها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء. ولتطبيق هذا الأسلوب يجب على إدارة المؤسسة القيام بمجموعة من التغيرات التي تمس بعض الجوانب أهمها:
- الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
  - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية؛
  - النمط القيادي؛
  - التدريب.
- ومن بين الاقتراحات التي قدمت لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد ما يلي:<sup>1</sup>
- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية؛
  - إثراء الوظيفة، وجعلها أكثر تشويقا للموظف، وذلك عن طريق العمل الجماعي والتتويج في المهمات؛
  - تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة؛
  - تحسين ظروف وبيئة العمل؛

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005، ص ص 59-60.

- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين؛
- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات؛
- زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين؛
- الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

وأهم من ذلك كله يجب أن تحسن المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع الموظفين وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

### 1-3- نظريات الرضا الوظيفي:

تعددت وتباينت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث حاولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هامين هما: ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين؟ ما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي؟.

من خلال تتبع هذه النظريات نجدها مقسمة إلى مجموعتين، نظريات المحتوى والنظريات الإجرائية<sup>1</sup>، فالأولى تقترح تحليلاً للحاجات المختلفة للأفراد التي تدفعهم للتصرف بطريقة تمكنهم من إشباعها، فهي تشرح الأسباب التي تجعل من شخص ما محفزاً في عمله. وقد عرفت نظريات هذا الاتجاه بـ "نظريات المحتوى" (Content theories)، إذا فهي تشير إلى العناصر الممكن منحها لشرائح مختلفة من الناس من أجل دفعهم وتحفيزهم، كمثال على ذلك، المكافآت التي تمنحها المنظمة للعمال. هذه النظريات تم تجميعها مع بعضها لأنها تهتم بمستوى الفرد أي تتعامل مع أهدافه، ومن أشهرها:

- التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو (A.Maslow) ؛

<sup>1</sup> Frederique Alexandre-Bailly et autres, op. cit, P 146.

- نظرية ذات العاملين لـ هرزبرغ (Herzberg).

أما المجموعة الثانية، فتحاول تفسير كيفية حدوث الدافعية، أي معرفة الميكانيزمات التي تحدث على المستوى الإدراكي، وسميت هذه النظريات "بالنظريات الإجرائية" (Process theories). إن في نظرية العناصر التي يجب وضعها لضمان أفضل عمل لميكانيزمات الدافعية حيث تم تجميعها مع بعضها لأنها تهتم بمستوى المنظمة<sup>1</sup>، ومن أشهرها:

- نظرية العادلة لـ "آدمز" (Adams)؛

- نظرية التوقع لـ "فروم" (Vroom) ثم نموذج بورتر و لولر (Porter and Lawler).

إن هذه النظريات تحاول تقديم تفسيراً لمسببات الرضا الوظيفي، كما أنها تساعد على التنبؤ به ومحاولة السيطرة عليه والتأثير فيه<sup>2</sup>.

### 1-3-1- نظرية التدرج الهرمي للحاجات لـ أبراهام ماسلو (A.Maslow):

تعتبر نظرية "ماسلو" من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أعمالهم، ومعرفة حاجاتهم في إطار الأعمال التي يقومون بها، حيث تعتبر من أكثر المحطات الفكرية التي لاقت رواجاً في تفسير سلوك الإنسان، حاجاته ورغباته.

في عام 1943 قدم ماسلو عملاً بعنوان "نظرية حول دافعية الإنسان" (A Theory of human

motivation) التي قدم فيها نظريته للحاجات التي عرفت باسم "التدرج الهرمي للحاجات لماسلو".

<sup>1</sup> Frederique Alexandre-Bailly et autres, **op. cit.**, P 146.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الطبعة السابعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 225.

بإجراء بعض التغييرات، مازالت هذه النظرية صالحة اليوم لفهم دافعية الإنسان، وتشكل القواعد الأساسية للتدريب حول دافعية الإنسان، هذه النظرية أصبحت الأساس حول تسيير الأفراد حيث توفر منظورا واضحا لما يجعل الناس محفزين.

وترتكز نظرية ماسلو على ثلاثة افتراضات أساسية هي<sup>1</sup>:

- إن الإنسان يشعر بالحاجة لأشياء معينة، وهذا الشعور يؤثر في سلوكه، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك و التي يتوقف عليها مدى رضاه عن عمله، كذلك هي التي تخلق الاستياء أو عدم الرضا، فالفرد يندفع لإشباع هذه الحاجات الغير مشبعة عن طريق عمله، وعليه لن يكون راضيا عن عمله إذا لم يحقق له الإشباع الذي ينتغيه؛

- تتدرج الحاجات في ترتيب هرمي حسب أهميتها ومدى إلحاحها حيث تبدأ بالحاجات الأساسية (الأولية) اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج نحو الحاجات المركبة؛

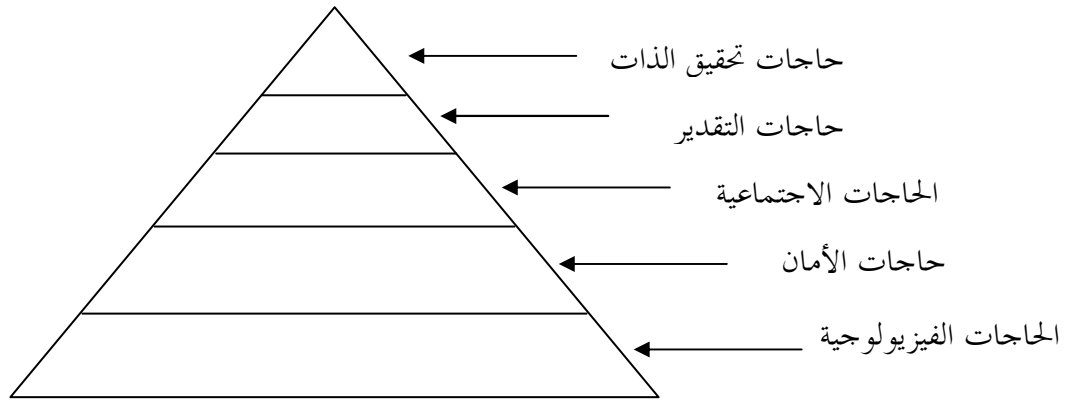
- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا من الحاجات الأساسية ثم الانتقال للحاجات الأعلى في الهرم بحيث لا يكون هذا الانتقال إلا عندما تشبع الحاجات الدنيا.

**1-3-1-1- الحاجات عند "ماسلو":** وحسب ماسلو فكل واحد منا مدفوع بالحاجات، هذه الأخيرة تكون

فطرية، فقدم هذه الحاجات في شكل هرم مكون من خمس مستويات وقام بتصنيفها إلى حاجات فيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير وتحقيق الذات، وأعتبرها حاجات تحتاج إلى إشباع.

وفيما يلي التدرج الهرمي للحاجات كما قدمه ماسلو في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الباسط بن عبيد، مرجع سابق، ص 23.



الشكل رقم (02): التدرج الهرمي للحاجات لماسلو.

**Source:** Bob Kimball, The Book on management, New York :Best Business Books, , 2004, P 192.

إن ترتيب الحاجات الموضح أعلاه مرتبط بمدى أولويتها وإضطرابيتها بالنسبة للفرد، وقد عبر عنه ماسلو بقوله " بالنسبة للرجل الذي أشد به الجوع، لا يوجد له اهتمام آخر غير الطعام، فهو يحلم بالطعام، يتنكر الطعام، يفكر بالطعام، كما يشعر بالطعام، فهو يدرك فقط الطعام، ويريد فقط الطعام... بالنسبة لرجل يعاني الجوع الحاد، فالوهم يمكن تعريفه بأنه مكان يوجد فيه الكثير من الطعام، فهو يفكر بأنه إذا ضمن الطعام لبقية حياته، فإنه سيكون سعيدا جدا ولن يطلب شيئا آخر أبدا. لذلك فإن الحياة في حد ذاتها يمكن تعريفها بمنظور الأكل، فكل شيء آخر يمكن اعتباره غير مهم...كالرجل يقول يمكنني أن أعيش بالخبز فقط...لكن ماذا يحدث لرغبات الرجل إذا وجد الكثير من الخبز ومعدته مملوءة؟. هنا حاجات أخرى (وعلوية) تظهر، وهي كسابقتها (الجوع الفيزيولوجي) تسيطر على الكائن"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sultan Kermally, Gurus on managing people, London: Thorogood publishing, 2004, P 26.

وفيما يلي شرح للحاجات الموضحة في الشكل السابق<sup>1</sup>:

### 1-3-1-1-1-1- الحajat الفيزيولوجية: وتتمثل في تلك الحاجات الأساسية الضرورية لحياة الفرد،

وتشبع هذه الحاجات عن طريق الغذاء، الماء، الراحة وغيرهما. أما في مكان العمل فتتمثل هذه الحاجات في الاهتمام بالراتب والظروف المادية للعمل مثل التفتنة، التكيف، ومرافق الإطعام.

إن الفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجات الأساسية وهي أقوى المجموعات، فإذا كانت غير

مشبعة فهي المسيطرة، وهي التي تشكل الدافع حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة.

### 1-3-1-1-2- حاجات الأمان: وبعد إشباع المجموعة السابقة تظهر أهمية إشباع حاجات الأمان

كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن حاجات هذه المجموعة كل ما يتضمن سلامة وأمن الفرد وحمائته من المخاطر، وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضراً مستقبلاً، وادخار بعض المال والحصول على الأنواع المختلفة للتأمينات والعمل في وسط خالي من المخاطر التي تهدد صحة الفرد.

### 1-3-1-1-3-1- الحاجات الاجتماعية: ولا تظهر هذه الحاجات كموجة للسلوك إلا بعد إشباع

المجموعتين السابقتين، وتتمثل مجموعة هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقات الصداقة والانتماء إلى الجماعات المختلفة. وتمثل هذه الحاجات الحد الفاصل بين الحاجات المادية و الحاجات النفسية.

### 1-3-1-1-4- حاجات التقدير والاحترام: وتتمثل في رغبة الفرد في تكوين سمعة طيبة والرغبة في

احترام الغير والحصول على احترامهم له والتمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين. وتصبح هذه المجموعة الموجه لسلوك الفرد بعد أن يتم إشباع الحاجات الاجتماعية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2001، ص ص 118-

1-3-1-1-5- حاجات تحقيق الذات: فلا تحتل هذه الحاجات دور الموجه والدافع لسلوك الفرد إلا بعد إشباع كل المجموعات الأخرى، و يتعلق الأمر بالإجازات الشخصية والابتكارات وحاجة الفرد إلى تحقيق الذات تزداد كلما زاد تحقيقه لها.

مما سبق، فالفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن له أن يحقق الإشباع الكلي لها، وصعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدا في هرم تدرج الحاجات الإنسانية.

1-3-1-2- الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو: في التقييم العام لنظرية ماسلو، نلاحظ أنها توفر إطارا عاما، مبسطا ومفيدا لفهم تدرج قوة الدوافع عند معظم الأفراد معظم الوقت، إلا أنها لا تصلح لفهم قوة دوافع كل الناس في كل المواقف، ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تفترض هذه النظرية ترتيبا وتدرجا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات (باعتبار أن الأفراد مختلفين في تجاربهم وخبراتهم وأصولهم الاجتماعية وكذلك سلم القيم لديهم، مما يجعل تدرج الحاجات ليس نفسه عند الجميع، أي إهمال الاختلافات الثقافية الموجودة في حاجات الإنسان). فمثلا قد يبدأ الشخص المبدع من حاجة تحقيق الذات وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية. وبالتالي قد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع بواسطة ماسلو؛

- قد يصر بعض الناس على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع أعلى منها مباشرة؛

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص ص260-261.

- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة بل افترضت فقط أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفيزيولوجية بدرجة 50% ويكون هذا مرضي له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين؛

- نفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

بالإضافة إلى أن نتائج البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار فروض ماسلو لم تستطع الخروج باستنتاجات مؤكدة عن صحة أو عدم صحة هذه النظرية.

### 1-3-1-3- الدروس المستفادة من نظرية ماسلو: بصرف النظر عن افتقار أدلة تجريبية حاسمة

حول هذه النظرية إلا أنه يمكن الاستفادة منها في عدة أمور، نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- إذا صرفنا النظر عن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، فهذه الأخيرة قد أثرت بشكل كبير على المسيرين؛

- قد زاد ماسلو وعينا للأنواع المختلفة للحاجات، وهذه الأخيرة مازلت صالحة إلى اليوم كما كتبها أول مرة؛

- في عصر المعرفة، نعلم الحاجة والأهمية الكبيرتين لخلق ونشر المعرفة فالعمال يميلون لخلق ونشر المعرفة إذا تم إشباع حاجاتهم. إن عمال المعرفة يحتاجون للتقدير و الاحترام، ويحتاجون أيضا لإشباع حاجات تحقيق الذات. هذه الحاجات ربما ليست في شكل سلم، بالرغم من ذلك، فهذه الحاجات موجودة وازداد وعينا بها بفضل ماسلو؛

<sup>1</sup> Sultan Kermally, op. cit. PP 33-34.

- نظرية ماسلو وجهت انتباهنا للتساؤل: "ماذا يحدث إذا لم يتم إشباع الحاجات؟". في إطار المنظمة، ومن أجل تسيير فعال للأفراد، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نتائج الحاجات الغير مشبعة وتعلم كيفية التعامل مع مثل هذه الوضعيات. إن الحاجات الغير مشبعة تؤدي إلى الصراع والإحباط. نتيجة لذلك فالأفراد لا يقدمون أفضل ما لديهم؛

- من خلال فهم حاجات وسلوك الأفراد يمكن توفير التوجيه المناسب والسليم، خصوصا في مجال تقديم المشورة، واختيار التقنيات المناسبة للتدريب؛

- في تسيير الأفراد اليوم، لا يجب رفض هذه النظرية لكونها قديمة أو غير مناسبة، فهي كأى نظرية أخرى لديها فائدة إذا تم تكيفها لاستيعاب السياق المتغير.

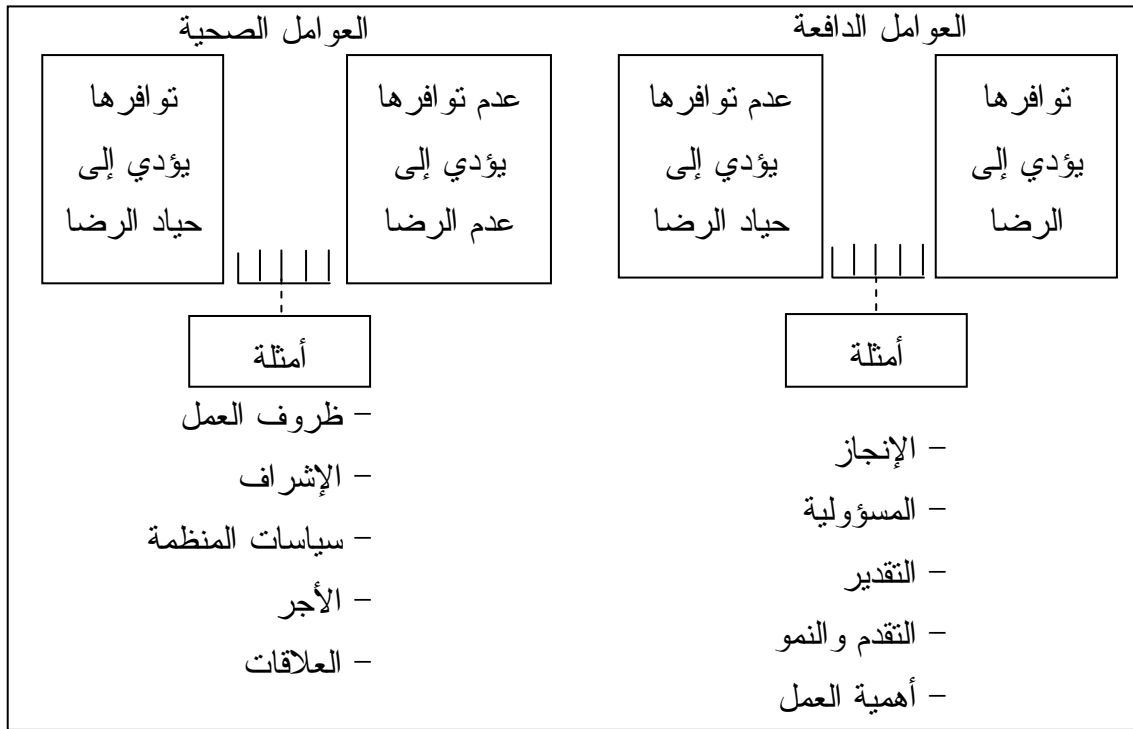
### 1-3-2- نظرية ذات العاملين لـ"هرزبرغ"(Herzberg):

قام فريدريك هرزبرغ و زميلاه "موستر" و"سنايدرمان" بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل. وقد سميت هذه النظرية بـ"نظرية ذات العاملين" حيث نشرت نتائجها في مؤلفهم ذات الصيت (The Motivation to work) عام 1959.

كانت هذه النظرية نتيجة لدراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات بغية التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا، فقد وجه هرزبرغ إلى أفراد العينة سؤالين، الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل في الكثير من الحالات، وفي السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة من عدم الرضا عن العمل. وقد

تمخضت الدراسة في بنائها الفكري بأن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا<sup>1</sup>.

**1-3-2-1- العوامل الصحية والعوامل الدافعة:** لقد صنف هرزبرغ مجموعة العوامل المؤدية لكل من عدم الرضا والرضا إلى مجموعتين، فالأولى تسمى العوامل الصحية (الوقائية) والثانية بالعوامل الدافعة، وذلك انطلاقاً من اعتباره أن عكس الرضا الوظيفي هو نقص الرضا وليس عدم الرضا، كما أن عكس عدم الرضا الوظيفي هو غياب عدم الرضا<sup>2</sup>. الشكل الموالي يلخص نظرية ذات العاملين ويوضح العوامل الصحية والدافعة:



### الشكل رقم (03): نظرية ذات العاملين.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 225.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 15، جوان 2001، ص 140.

<sup>2</sup> Sultan Kermally, op. cit, P 44.

**1-3-2-1-1-العوامل الصحية:** وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها، وتتمثل هذه العوامل في ظروف العمل، الرواتب، الأجور، سياسات المنظمة، العلاقة بالمشرفين والرؤساء والمكانة الاجتماعية. فكل هذه العوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، كما تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص<sup>1</sup>.

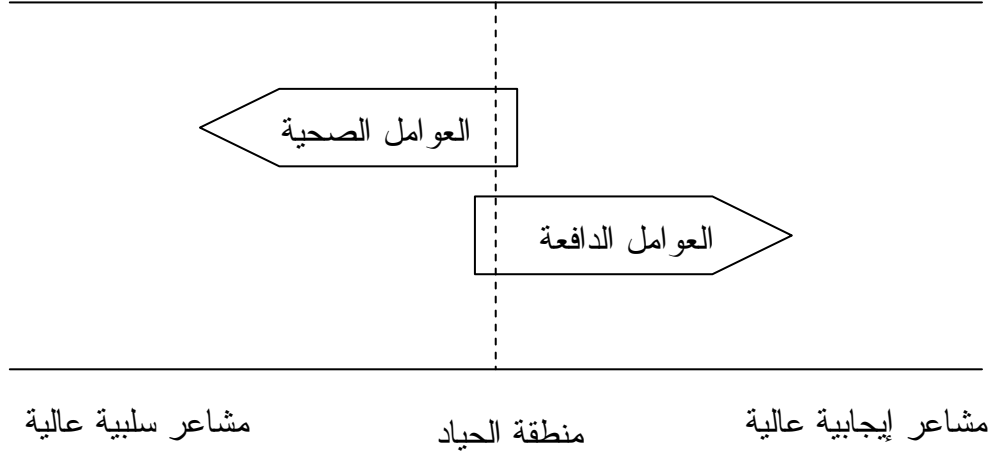
إن تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفـر (حياد عدم الرضا)، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن الاستمرار في الإنفاق على العوامل الصحية ينتج عنه تبيد موارد المنظمة، وذلك لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفـر، وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة وليست الصحية، وهذا ما يتطلب من المسير تركيز اهتمامه على هذه المجموعة من العوامل<sup>2</sup>.

**1-3-2-1-2-العوامل الدافعة:** وهي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل والتي تولد الدافع للعمل، وتتمثل في الإنجاز، الاعتراف، التقدم الوظيفي، العمل نفسه والمسؤولية. إن العوامل الدافعة على عكس العوامل الصحية فهي غير قابلة للإشباع وبالتالي كلما أنفقت المنظمة وزادت من الجهد المبذول بغرض إشباع هذه العوامل فإن درجة الرضا العام تزداد وبالمقابل تزداد دافعية الأفراد للعمل،

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة، 2005، ص 280.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، 2001، ص 121.

ويمكننا أن نعتبر العلاقة بين العوامل الدافعة والشعور بحالة الرضا التام في العمل أنها لانهائية، وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية الموجودة في قمة هرم تدرج الحاجات غير قابلة للإشباع<sup>1</sup>.



الشكل رقم (04): مقارنة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب نظرية هزربرغ

**المصدر:** خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 281.

ولتوضيح العلاقة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة، وخاصة فيما يتعلق بمنطقة الحياد التي تمثل نقطة مشتركة بينهما، عند هذه المنطقة لا يوجد عدم رضا وفي نفس الوقت لا يوجد رضا، وهو عكس ما قد يوحيه الشكل رقم (04) بأن منطقة الحياد لكل من العوامل الصحية والدافعة منفصلتين، وفي هذه المنطقة حياد الرضا معناه عدم وجود رضا كما أن حياد عدم الرضا معناه لا يوجد عدم رضا. إذا تمعنا في نظرية ذات العاملين وعن كيفية توظيفها في المنظمة لحث الموارد البشرية على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية التدرج الهرمي للحاجات، وذلك في المقارنة الموضحة في الجدول رقم (03):

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 121.

الجدول رقم (03) : مقارنة بين نظرية سلمية الحاجات ونظرية ذات العاملين.

نظرية "ماسلو"	←	نظرية "هرزبرغ"	
حاجات تحقيق الذات	←	العوامل الدافعة	الاعتراف- الإنجاز- التقدم الوظيفي- العمل نفسه- المسؤولية- المركز
حاجات التقدير والاحترام	←	العوامل الصحية	-سياسة المنظمة- طبيعة الإشراف-العلاقات بين الأفراد-ظروف العمل- الأجر- علاقة المشرف بالأفراد
حاجات اجتماعية	←		
حاجات الأمان	←		
حاجات فيزيولوجية	←		

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 122.

من خلال الجدول السابق يتضح أن دراسة "هرزبرغ" لا تختلف عن دراسة "ماسلو" عن الحاجات

الإنسانية. بينما قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات قسمها "هرزبرغ" إلى مجموعتين

فقط، مجموعة العوامل الصحية والتي ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية وهي تقابل في نظرية ماسلو

الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية. إن تلبية هذه الحاجات في المنظمة ضروري

بالنسبة لكل الأفراد لكون هذه الحاجات ترتبط ببقاء الفرد وقدرته على العمل.

والمجموعة الثانية تتمثل في العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، وهي تقابل في نظرية

ماسلو حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، كما أن إشباعها يولد الدافع إلى العمل.

### 1-3-2-2- الانتقادات الموجهة لنظرية ذات العاملين: تعرضت هذه النظرية للنقد من طرف مختلف

الباحثين، حيث وجه النقد إلى منهجية الدراسة التي أتبعها "هرزبرغ" في بحثه، حيث أعتمد في المقابلة، مع أفراد العينة، على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابيا وسلبيا، أي الأحداث التي حققت الرضا أو عدم الرضا، وعليه فإن العديد من الباحثين يرون أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل المتعلقة بمحيط العمل (كالإشراف) كسبب لفشلهم، في حين يعزرون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي المحقق من أدائهم<sup>1</sup>.

وهذا ما يفسر اختلاف نتائج الباحثين الذين أتبعوا منهجية مختلفة عن النتائج التي توصل إليها هرزبرغ، حيث أبرزوا التأثير الكبير للعوامل الصحية على الرضا الوظيفي.

كما أن هناك انتقادان آخران يتمثلان في<sup>2</sup>:

- قيام هرزبرغ باستجواب المهندسين والمحاسبين فقط، فنتائج بحثه لا يمكن تعميمها على الاختصاصات الأخرى؛

- إن كلا من العوامل الصحية والدافعة تختلف حسب أنواع الأفراد الموجودين وطبيعة العمل المفحوص.

### 1-3-2-3- الدروس المستفادة من نظرية هرزبرغ: رغم الانتقادات الموجهة لنظريته إلا أنه يمكن

الاستفادة من بعض الدروس نوجزها كما يلي<sup>3</sup>:

- إن التركيز على العوامل الصحية لتحفيز ودفع العمال غير مجدي؛

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2002، ص 288.

<sup>2</sup> Sultan Kermally, op, cit, P 48.

<sup>3</sup> Ibid, P 49.

- توفير فرص من المسؤولية، الإنجاز والنمو الشخصي للأفراد، لأن ذلك كتمكين الأفراد لبلوغ حاجات تحقيق الذات؛

- إعادة تصميم الوظائف بجعل العمل ذو معنى للأفراد، حيث أن القيام بذلك بالشكل الذي يسمح للأفراد استخدام قدراتهم بشكل يؤدي إلى نضجهم، إلى الإنجاز وترقيتهم في السلم الوظيفي. وإذا أرتبط ذلك بالحصول على مزيد من السلطة، وأيضا الشعور بأن العمل مسل، ممتع ومؤدي إلى عوائد مجزية، وأيضا إلى اعتراف الآخرين والمنظمة بالمجهود الذي يؤديه الفرد داخل العمل، وإلى إمكانية شعور الفرد بإنجاز وإتمام العمل بشكل ناجح. كل هذا يؤدي إلى زيادة حماس الفرد ورضاه وزيادة دافعيته للعمل؛

- الأفراد ذوي النمو القوي للحاجات يستجيبون بشكل إيجابي لإثراء أعمالهم؛

- الأفراد قد يكونون في نفس الوقت راضين جدا وغير راضين جدا؛

- عمال المعرفة يستجيبون بشكل أكبر لخلق ونشر المعرفة التنظيمية إذا كانوا مدفوعين بحاجات عالية ( أي الموجودة في قمة هرم ماسلو)؛

- التمكين مرتبط بإثراء الوظائف حيث يسمح للأفراد بتحقيق الحاجات ذات المستويات العليا. إن الإثراء يتم من خلال إعطاء محتوى العمل مزيدا من التنوع. بالمقابل، يعطى الفرد مزيدا من الاستقلالية والمسؤولية للتخطيط والرقابة، فرص أكبر للنمو الشخصي، والحصول على عمل له قيمة أكبر من ناحية النمو ومن ناحية التجارب الشخصية. وعليه فإننا نوفر العوامل الدافعة في مستوى العمل مما يؤدي إلى رضا الفرد عن عمله.

مما سبق، فنظرية ذات العاملين زادت من فهمنا لكيفية زيادة دافعية الأفراد وجعلهم متحمسين

وراضين عن أعمالهم.

### 1-3-3-3- نظرية العدالة لـ"آدمز"(Adams):

تعتبر نظرية العدالة من أبرز نظريات الرضا الوظيفي، وقد أرتبط تطوير هذه النظرية بالباحث " ستايسي آدمز " (Stacey Adams)، الذي عرف عدم العدالة أو التفاوت بأنه يحدث عندما يحس الفرد بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعدلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي<sup>1</sup>.

#### 1-3-3-3-1- فرضيات نظرية العدالة: تقوم نظرية العدالة على عنصرين هما<sup>2</sup>:

- مسلمة مؤداها أن سلوك الرضا يتحدد بمدى إدراك الفرد لعدالة ما يحصل عليه من عوائد؛
- افتراض مبدئي مفاده أن العلاقة بين المنظمة والعمال هي علاقة مبادلة، يقدم العمال بمقتضاها مساهماتهم التي تتمثل في جهدهم وقدراتهم وخبراتهم، ويحصلون بالمقابل على العوائد مثل الأجر، الترقيات، المزايا الاجتماعية وغيرها.

في ضوء الفرضيتين السابقتين، فإن نظرية العدالة تستند على كون الأفراد يقومون بالمقارنة بين البدائل وبين ما يتحقق للآخرين إذا ما قاموا بأعمال مماثلة، حيث أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، فالعامل يقيم عمله بالمقارنة بينه وبين عامل آخر، و يميل في الغالب إلى اختيار العمال ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من أن راتبه عادل أم لا<sup>3</sup>. و تمر هذه العملية بثلاث خطوات هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عبد الباسط بن عبيد، مرجع سابق، ص 29.

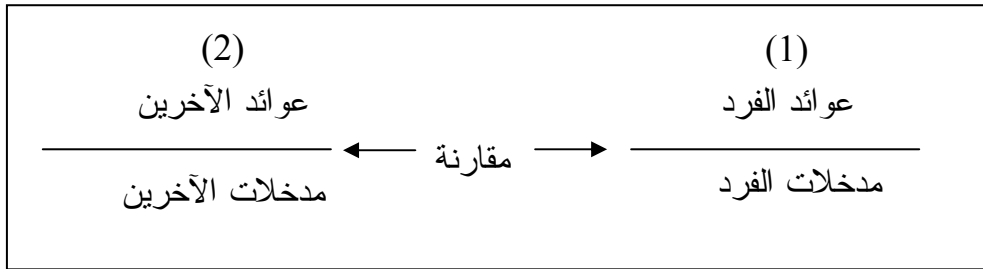
<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص ص 223- 224.

<sup>3</sup> مومية عزري، مرجع سابق، ص 52 .

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 299.

أ.التقييم: يتضمن قياس المدخلات المتمثلة في الجهد، المهارات، المعرفة والأداء وقياس المخرجات المتمثلة في النتائج كالمكافآت، التقدير والشعور بالإنجاز، ويكون هذا القياس للمدخلات والمخرجات بالنسبة للفرد وكذا لأفراد مرجعين في نفس المنظمة أو خارجها يقومون بمهام مماثلة وفي ظروف عمل مشابهة.

ب.المقارنة: حيث يتم عقد مقارنة بين نسب المخرجات إلى المدخلات بالنسبة للفرد والفرد المرجعي، حسب ما يوضحه الشكل التالي:

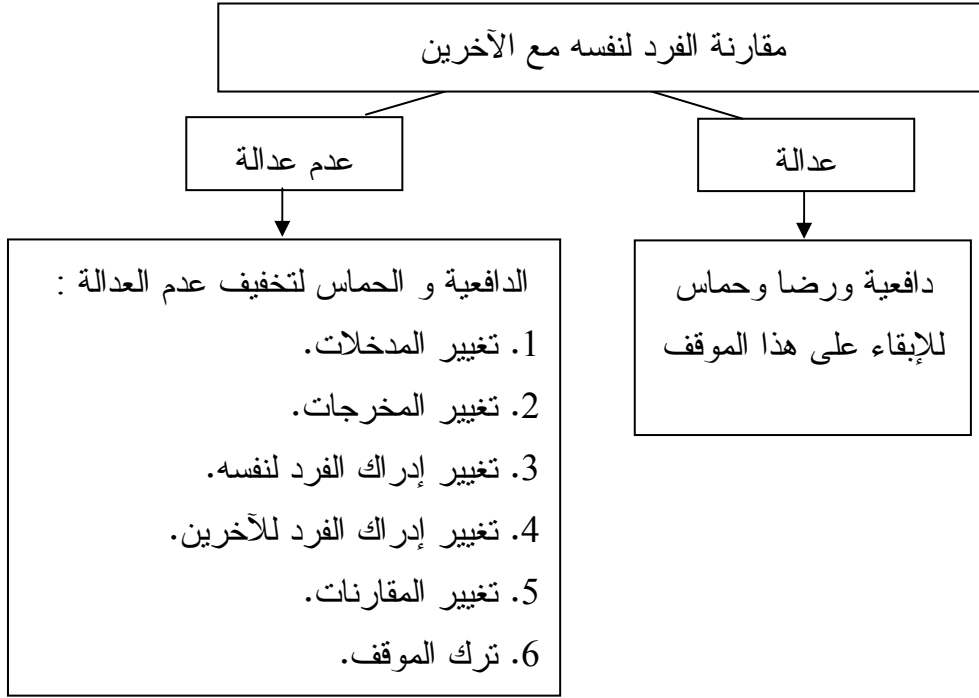


الشكل رقم (05): معادلة العدالة

المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 154.

وحسب هذه العلاقة فان العدالة تتحقق بتساوي النسبتين، وتتحقق عدم العدالة في حالة عدم تساويهما حيث أنه إذا لم يتحقق التساوي بين المعدلين، فإن الفرد يشعر باختلال في التوازن العادل، فعدم العدالة الناتج عن زيادة المعدل (1) عن المعدل (2) ينتج مشاعر التأييب والذنب، في حين أن زيادة المعدل (2) عن المعدل (1) ينتج مشاعر الغبن والظلم، أما إذا تساوى المعدلين فان الفرد يشعر بالعدالة ومن تم الرضا.

ج.السلوك: وهو سلوك الفرد الذي يهدف إلى التخفيف من شعور عدم العدالة، فعند تساوي النسبتين السابقتين، فإنه يتشكل شعور الرضا وأما في حالة عدم تساويهما ينتج عن ذلك عدة أنماط سلوكية، التي من خلالها يحاول الفرد تحقيق وضع العدالة. والشكل الموالي يوضح مختلف الاستجابات التي أفترحها "أمز" والتي يستخدمها الأفراد للتخفيف من الشعور بعدم العدالة كما يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة.



**الشكل رقم (06): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.**

المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 130.

يوضح الشكل السابق ستة أنماط للاستجابات الناتجة عن عدم العدالة تتمثل في<sup>1</sup>:

- يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته من خلال بذل جهد أكبر أو أقل في أداء وظيفته؛
- قد يغير الفرد مخرجاته كأن يطلب زيادة في أجره؛
- تغيير إدراك الفرد لنفسه، حيث يحاول أن يغير من تقييمه لنفسه كأن يبرر أن جهده فعلا منخفض، فهو بذلك لا يستحق أكثر مما يحصل عليه؛

<sup>1</sup> عبد الباسط بن عبيد، مرجع سابق، ص 32.

- قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات أو نواتج الآخرين، فيبرر حالة عدم العدالة بأن الآخرين يعلمون أكثر مما يبدووا فعلا؛

- يمكن أن يغير الفرد الشيء محور المقارنة، ومعنى هذا أن الفرد قد يغير أساس المقارنة، فيرجع عدم العدالة لأسباب أخرى غير تلك التي أستخدمها في المقارنة؛

- أما الاستجابة البديلة الأخيرة فتتمثل في انسحاب الفرد من الموقف المؤدي لعدم الرضا بسبب عدم العدالة، فيطلب الفرد مثلا نقله إلى قسم آخر أو يترك العمل كلية.

### 1-3-3-2- الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: إن النقد الذي تم توجيهه لهذه النظرية والدراسات التي

أيدته تتمثل في نقطتين هما:

- إن النظرية تفترض أن الفرد يشعر بالذنب نتيجة شعوره بعدم العدالة بسبب حصوله على أجر أقل مما يستحقه، وتفترض أن الفرد في هذه الحالة يحاول زيادة بذل جهده لزيادة إنتاجه كما ونوعا لتحقيق العدالة، وهذا الافتراض يصعب تعميمه، كما أن الأفراد غالبا ما يحاولون تبرير ذلك بأسباب غير موضوعية لتحقيق الإنصاف بدلا من بذل المزيد من الجهد<sup>1</sup>؛

- يبقى مفهوم المساواة نسبيا وذاتيا، أضف أن المساواة المطلقة مرفوضة على اعتبار وجود الفروق الفردية بين الأفراد، وحتى على مستوى الأداء. إن المساواة تشجع اللامبالاة لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول لأن العمل أو الإنتاج تتدخل فيه متغيرات عديدة شخصية متعلقة بالعامل ومنها وظيفية متعلقة بالوظيفة ومنها تنظيمية متعلقة بالتنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 300.

<sup>2</sup> إبراهيم سلهاط، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية علم الاجتماع، جامعة منتوري، 2002، ص 136.

1-3-3-3- الدروس المستفادة من نظرية العدالة: رغم الانتقادات السابقة إلا أنه يجب أن نشير إلى أن نظرية العدالة تمتاز بكونها تهتم بالجماعة وتأثيرها على الفرد ومدركاته، إضافة إلى تأسيسها على دافع شائع عند الأفراد وهو دافع العدالة، وهو أساس متين، من جهة أخرى فإنها وفرت للمديرين مؤشرات ثلاث لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الرضا وهي:<sup>1</sup>

- التركيز على المكافآت العادلة للموظفين لتجنب مشاكل انخفاض الرضا الوظيفي والروح المعنوية\*؛

- ضمان فهم ومعرفة أساس منح المكافآت وضرورة ربطها بما يقدمه الأفراد؛

- إن الفرد يتصرف بناء على إدراكه الشخصي للواقع، وعليه قد يختلف اعتقاده عن اعتقاد المدير.

### 1-3-4- نظرية التوقع لـ"فروم" (Vroom):

في أواخر الستينيات تغير التركيز من نظريات الدافعية المبنية أساسا على عنصر الحاجات، إلى فحص "كيف" يتحفز الأفراد، و ما الذي يدعم الدافعية؟. ففي سنة 1964 جاء "فيكتور فروم" (Victor Vroom) بنظريته المسماة نظرية التوقع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 132.

\* هناك فرق بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية: الأول أن الرضا الوظيفي يعتبر اتجاه نحو العمل من طرف الموظف، في حين أن الروح المعنوية تعبر عن اتجاهات الموظفين نحو الجماعة التي يشكلونها أي تعبر عن نمط ونوع العلاقة الإنسانية السائدة في جو العمل.

ثانيا فيما يخص العلاقة بينهما حيث أن الرضا الوظيفي يعد عاملا مؤثرا في الروح المعنوية للجماعة، أي أن الروح المعنوية أشمل من مفهوم الرضا الوظيفي. (أنظر: عبد الباسط بن عبيد، مرجع سابق، ص 16).

<sup>2</sup> خليل محمد حسان الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 282.

والمقصود بـ"التوقع" هو التقدير الذي يتوصل إليه الفرد، أو حكمه بشأن احتمال تحقيق نتيجة (أو حدث) ما في المستقبل (وهو يتراوح بين صفر وواحد)<sup>1</sup>.

بموجب نظرية التوقع - وقبل شرح أهم عناصرها- لابد من التطرق لمفهوم الأداء حيث تعرفه هذه النظرية بأنه دالة لعاملين هما: الدافعية والقابلية أي (الأداء = الدافعية x القابلية). إذ يرتبط هذان العاملان على أساس أن أحدهما مضروب بالآخر حيث أن كليهما لابد أن يتوفر لتحقيق الأداء.

**1-4-3-1- المقومات الأساسية لنظرية فروم:** وتوجد ثلاث عناصر أساسية لنظرية التوقع وهي: توقع علاقة الجهد بالأداء، توقع (احتمال) علاقة الأداء بالعائد وأخيرا الجاذبية، والشكل رقم (07) يلخص أهم الأفكار المذكورة حول هذه العناصر، ونوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

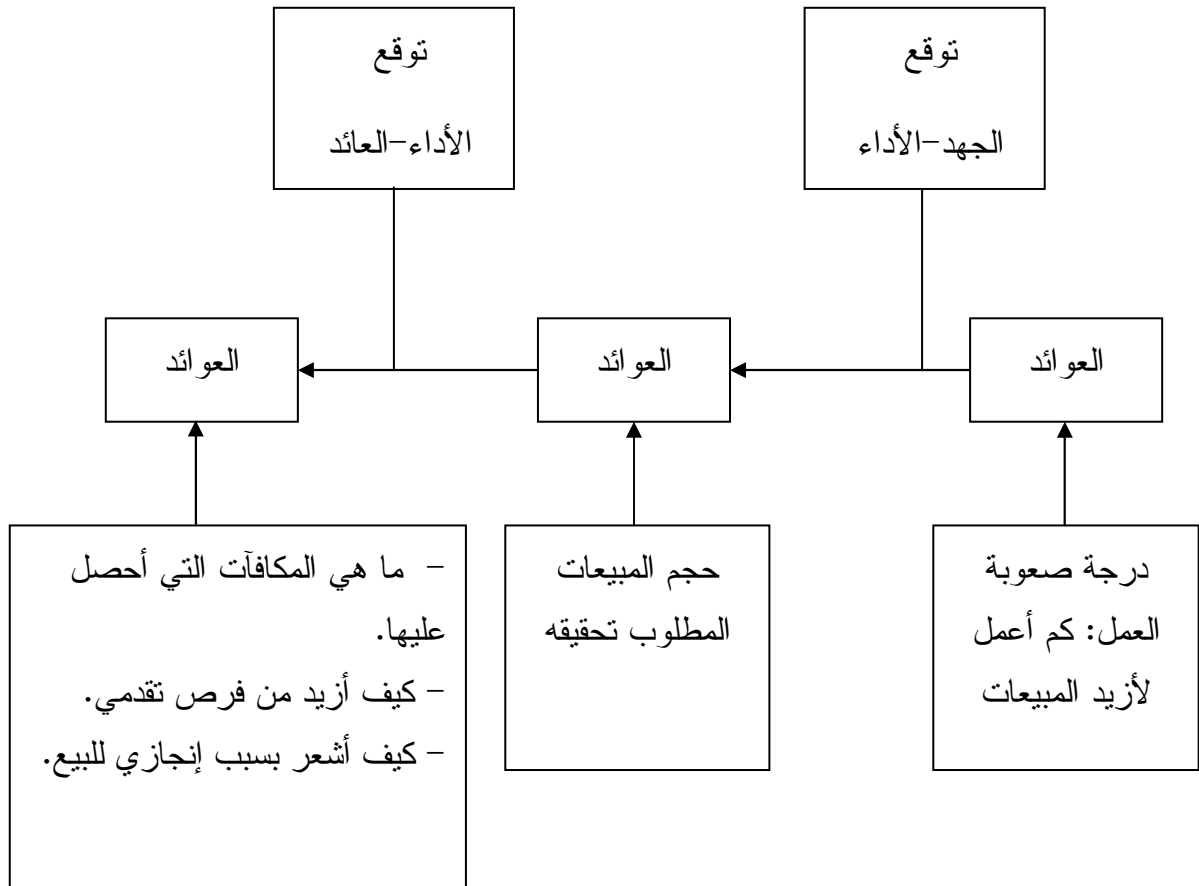
**1-1-4-3-1- توقع علاقة الجهد بالأداء (Expectancy):** فهو معتقد (تصور) الفرد عن مستوى الجهد المطلوب بذله، وعن مستوى الأداء المتوقع جراء ذلك. إن علاقة توقع الفرد بالجهد تلعب دورا جوهريا في تحديد سلوكه، فإذا شعر الفرد بأنه مهما بذل من جهد في عمله والمنظمة لا تعيره أي اهتمام، فإنه لن يقوم بجهد أكبر. وهذا الاعتقاد أو التصور يكون عموما نسبيا حيث يتأثر بالخبرة السابقة للفرد، ثقته بنفسه أو صعوبة تحقيق أهداف محددة.

**1-1-4-3-2- توقع علاقة الأداء بالعائد (Instrumentality):** هو معتقد الفرد حول العلاقة بين مستوى معين من الأداء وتحقيق العوائد المترتبة عليه، هذه الأخيرة التي تكون إما في شكل زيادة في الأجر، الترقيّة أو شكل من أشكال الاعتراف والتقدير.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 282 .

<sup>2</sup> Sultan Kermally, op. cit., PP 52 - 53.

إذا بذل الفرد جهدا كبيرا في عمله وهو يعلم أنه لن يجازى عليه ( على سبيل المثال، إذا شعر هذا الفرد بأنه في قمة سلم الأجور) فإن ذلك سيؤدي إلى نقص في دافعيته. إن فتوقع علاقة الأداء بالعائد مرتبط بالثقة وسياسات المنظمة، على سبيل المثال، مسير كبير في إحدى منظمات الاستشارة الرائدة، كان دائما يعد إحدى عاملاته بأنها إن ضاعفت من ساعات عملها الإضافية ستصبح رئيسة قسمها، لكنه لم يف أبدا بوعد، كنتيجة لذلك، فقدت هذه العاملة ثقفتها برئيسها وبالمنظمة ككل.



الشكل رقم (07): توقعات الجهد-الأداء، والأداء-العائد.

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 283.

3-1-4-3-1- الجاذبية أو قيمة العوائد بالنسبة للفرد (Valence): هي أنواع الرضا ( أو عدم

الرضا) الناشئ عن العوائد أو هي التقدير الذي يتوصل إليه الفرد لمستوى السرور ( السعادة) أو عدمه

الناشئ عن العوائد، بعبارة أخرى، هي القيمة التي يمنحها الفرد للمخرجات التي تهمة، أي حتى وإن كان

العامل يعتقد بأن مساهمته ستؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وسيجازى بشكل يتوافق مع مقدار الجهد المبذول، فربما لن يكون محفزا أو مدفوعا إذا كانت هذه المكافآت لها قيمة ضئيلة بالنسبة له.

ويمكن القول أن نظرية فروم أشارت بشكل كبير إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل. لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوة جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضل على سواه.

### 1-3-4-2- الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: وتتمثل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- نتائج البحوث لم تؤيد بشكل كبير نظرية التوقع؛

- تعتبر نظرية معقدة جدا؛

- في العديد من وضعيات العمل الأفراد لا يملكون الخيارات؛

- من الصعب تقدير القيمة التي يوليها الأفراد للمخرجات المتنوعة؛

- اهتمت كثيرا بالتحليل المنطقي لكل من القيمة والتوقع على حساب الدافعية.

### 1-3-4-3- الدروس المستفادة من نظرية التوقع: رغم الانتقادات المذكورة سابقا إلا أنه يمكن ككل

نظرية الاستفادة من بعض الدروس والفوائد نوجزها في<sup>2</sup>:

- لابد للمسير أن يحدد ماذا يتوقع من عماله؛

- لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أهداف العمال وبنية العمل لتسهيل تحقيق هذه الأهداف؛

- تحديد أهداف واقعية وواضحة؛

<sup>1</sup> Sultan Kermally, **op. cit**, P 54.

<sup>2</sup> **Ibid**, P 55.

- تحديد أهداف ذات معنى وتكون قابلة للقياس؛

- تدريب العمال لتمكينهم من تحقيق الأهداف المطلوبة؛

- توفير دعم مناسب لكل نجاح؛

- تحديد نظام تقييم واقعي وذو معنى؛

- توضيح العلاقة بين الأداء والمكافأة؛

- لا جدوى من تقديم مكافآت لا يقيمها العمال؛

- توفير المكافآت مقابل النجاح.

بالإضافة إلى ما سبق، فهذه النظرية أبرزت<sup>1</sup>:

- أهمية المعلومات المرتدة (Feed-Back) المعطاة لكل فرد حول مستوى تقدمه وحول تطور

قدراته لتحقيق هدف معين أو لانجاز مهمة معينة؛

- أهمية التناسق بين سياسات التقييم والاعتراف التي تسمح بتوضيح اعتقاد كل منهم حول العلاقة

بين الأداء والعائد. فإذا لم يعرف العمال أي أداء منتظر منهم وما هو مستوى الجهد اللازم

لبلوغه، فانه من المحتمل في حالة ضعف دافعيتهم الخارجية أن يحدث لهم انخفاض سريع في

الدافعية، وذلك كنتيجة لخطأ المنظمة في توضيح ما هو مطلوب.

مما سبق نلاحظ أن كل نظرية مهما كانت الانتقادات الموجهة إليها، دائماً تضيف معارف قيمة

وتبصرنا بجوانب كانت فيما مضى غير مدركة القيمة، كل هذا في سبيل تحسين الممارسة الإدارية.

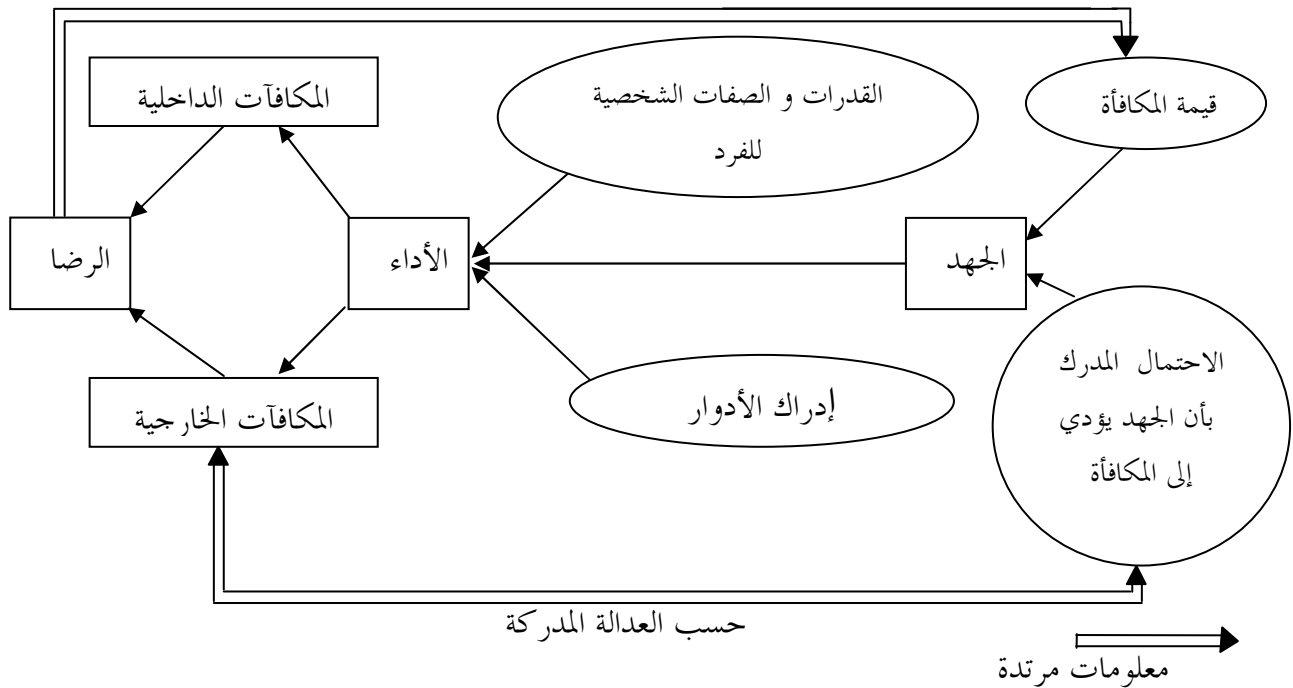
<sup>1</sup> Frédérique Alexandre Bailly et autres, op. cit., PP 165-166.

### 1-3-5- نموذج "بورتير و لولر" (Porter and Lawler):

يعد نموذج "بورتير و لولر" (Porter and Lawler) في 1968 توسيعاً واستكمالاً لنظرية التوقع التي قدمها "فروم" سنة 1964، فهذا النموذج أستكمل من أجل إعطاء رؤية أكثر شمولاً لعملية الدافعية. إن فائدة هذا النموذج تكمن في أنه يسمح بربط الدافعية الخارجية والأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الموجودة وبنية وظائف العمل، بالإضافة إلى سياسة تسير المسارات الوظيفية. مقارنة بنظرية التوقع فقد أضاف بورتير و لولر نتائج نظرية العدالة<sup>1</sup>.

### 1-3-5-1 مكونات نموذج بورتير و لولر: يتشكل نموذج "بورتير و لولر" من تسعة عناصر من بينها

خمسة أساسية: الجهد، الإدراك، الأداء، المكافآت، الرضا الوظيفي كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (08): نموذج بورتير و لولر للدافعية.

Source : Frédérique Alexandre Bailly et autres, op. cit, P 166.

<sup>1</sup> Frédérique Alexandre Bailly et autres, op. cit, P166.

سنقوم بشرح كل العناصر المشكلة للنموذج من خلال تتبع سيرورة المراحل الأساسية الموضحة في الشكل السابق كما يلي:

**1-3-5-1-1-1-1 الجهد:** إن هذا النموذج مثل بقية النماذج النظرية المعاصرة يفرق بين الرضا كمتغير وبين الدافعية، ورغم أن النموذج لا يتضمن متغيرات للدافعية إلا أن متغير "الجهد" يبدو أنه أستخدم في النموذج ليعبر عن الدافعية للأداء. وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد للاحتمال تحقيقها. وواضح هنا أن الرضا ومكونات الدافعية لا يمثلان نفس الشيء كما أفترض كتاب العلاقات الأساسية<sup>1</sup>.

من خلال النموذج، فإن الجهد لا يتحقق إلا بتوفير الشرطين التاليين<sup>2</sup>:

- شرط الاحتمال المدرك (توقع) أن الجهد يؤدي إلى المكافأة؛

- شرط الجاذبية.

**1-3-5-1-1-2-1-1 الأداء:** إن الأداء الفعلي للمهمة (لتحقيق الأهداف) يتحدد بمقدار الجهد المبذول، كما أنه يتأثر بـ:

- القدرات والصفات الشخصية للفرد أي خبراته ومهارته المكتسبة وقدراته الشخصية، بعبارة أخرى،

قابلية الفرد لإنجاز مهمة ما كتوفر المعرفة، المهارة و الذكاء؛

- إدراك الأدوار أي إدراك طبيعة المهمة أو الوظيفة وتتضمن إدراك الأهداف، الأنشطة المطلوبة والمكونات الأخرى للمهمة.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> Nicole Aubert et autres, op. cit, P 36.

1-3-5-1-3- الرضا: ويتتبع سيرورة مراحل النموذج من أجل معرفة كيف يستكمل الأداء بحيث

يؤدي إلى خلق حالة الرضا. هنا يتدخل عنصران من أجل تحقيق ذلك نوجزهما فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. المكافآت: ينتج عن الأداء مكافآت داخلية وأخرى خارجية حيث:

- المكافآت الداخلية مرتبطة بحضور العوامل الدافعة (إمكانية إنجاز عمل ممتع، إمكانية التطور في

الوظيفة، التقدم في المسار الوظيفي، الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات)؛

- أما المكافآت الخارجية فهي مبنية على مبدأ الحث كمثل عليها، المركز وظروف العمل.

هذان النوعان من المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية مأخوذة بميكانيزم التعديم لأن كليهما، من

الداخل و من الخارج، تشجع وتدعم استكمال الأداء.

ب. شرط العدالة: إن هذا الشرط ضروري من أجل أن يؤدي الأداء إلى الرضا. فإذا كانت المكافآت

المتحصل عليها (المكافآت الخارجية) لا تتمتع بصفة العدالة بالنسبة للفرد مقارنة بما يفترض أن يتحصل

عليه كمقابل لمجهوداته، وأيضا مقارنة بما يحصل عليه مع ما يتحصل عليه الآخرون، كنتيجة لذلك فهذه

المكافآت لن تؤدي إلى رضا فعلي.

1-3-5-1-4- المعلومات المرتدة: من أجل وضع عملية الدافعية في العمل وضمان بقائها تعمل، فحد

أدنى من الرضا ضروري لذلك (وهو موضح في الشكل بسهم المعلومات المرتدة بين خانة الرضا وخانة

قيمة المكافأة حيث يشير إلى إعادة الميكانيزم من جديد).

كما أن المكافآت الخارجية معدلة بمنظار الفرد إلى معنى ( المكافآت العادلة) يؤدي إلى الرضا

(رضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة). وبالعكس إذا كانت في نظره غير عادلة فهي تؤثر على نظريته

<sup>1</sup> Ibid, PP 36 - 37.

أو إدراكه بأن الجهد يؤدي للمكافأة، وبالتالي تؤثر على سيرورة ميكانيزم الدافعية (وهو موضح بسهم مزدوج للمعلومات المرتدة للعلاقة: المكافآت الخارجية- الاحتمال المدرك بأن الجهد يؤدي إلى المكافأة.

**1-3-5-2- تقييم نموذج بورتر ولولر:** إن هذا النموذج تميز عن غيره، إذ أعتبر أن الرضا يتكون من خلال المكافآت التي يحصل عليها الموظف فعلا، ويعتمد أيضا على شعوره بما ينبغي أن يحصل عليه من المنظمة مقابل مستوى أدائه<sup>1</sup>. وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه\*، إلا أنه يؤكد على حقيقة كون الدافعية عملية معقدة وليست مجرد سبب ونتيجة. فعدم تحقيق واحد من العناصر المشكلة لهذا النموذج، سيؤدي إلى انقطاع في السلسلة ككل، وبالتالي فشل في عملية الدافعية.

في نفس الوقت، نلاحظ في هذا النموذج أداة قيمة لفهم (من خلال تحليل سلوك عامل ما) ممكن المشكل: هل مستوى التوقع صحيح؟ هل يمكن تحسينه من خلال تدعيم الوسائل الموجودة أو من خلال تحسين الكفاءات عن طريق برنامج تكوين؟ هل توقع العلاقة أداء - مكافأة واضح؟. فالعديد من المنظمات تتبع ممارسات غير واضحة لا تتيح للعمال فهم أهداف وتوقعات المنظمة بشكل واضح مما يؤدي إلى انخفاض في الدافعية<sup>2</sup>.

يعتبر هذا النموذج كذلك أداة للمنظمة لوضع سياسة متناسقة للدافعية، التي تأخذ بعين الاعتبار الدافعية الخاصة بكل فرد، ميكانيزمات المقارنة، عمليات الدافعية أو نقصها المرتبطة بالمكافآت. إن القيام باستقصاءات معمقة تسمح بقياس أثر مكافأة ما على فئة معينة من الناس<sup>3</sup>. وفي الأخير، فهذا النموذج يؤكد على دور المدير في صيانة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة الدافعية (التحفيز) مع بقية الوظائف الإدارية ( التخطيط، التنظيم والرقابة).

<sup>1</sup> مناور فريخ حداد، محمود علي الروسان، مرجع سابق، ص 177.

\* نموذج فروم الذي يوضح التوقعات.

<sup>2</sup> Nicole Aubert et autres, op, cit, P 37.

<sup>3</sup> Frédérique Alexandre Bailly, op, cit, P 166.

## خلاصة الفصل:

التحدث عن المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي لا يمكن حصرها في هذا الفصل ولكن تطرقنا إلى النقاط التي تزيد من فهمنا لمفهوم الرضا الوظيفي وإدراك أهميته المتزايدة على الصعيدين الإنساني والمالي. كما تطرقنا لأهم النظريات المفسرة له ثم العوامل الرئيسية المؤثرة في تشكيله، كونه متغيرا تابعا لها.

يعتبر الرضا الوظيفي استجابة عاطفية إيجابية تتعلق بالعمل، حيث يعتبر ظاهرة ثلاثية الأبعاد عاطفية، فكرية وسلوكية. إضافة إلى ذلك فهو يكتسي أهمية بالغة على مستوى الفرد وذلك من ناحية تأثيره الكبير على الصحة العقلية والجسدية كما يمتد هذا التأثير إلى حياته الشخصية، وأهمية كبيرة أيضا على مستوى المنظمة من خلال تأثيره الإيجابي والكبير على الأرباح المحققة وذلك من خلال تأثيره المباشر على سلوك المستهلك، كما يؤثر على السياسات المنتهجة من طرف المنظمة سواء في التدريب أو غيرها. وعند الحديث عن الفرق بين الرضا الوظيفي للأفراد فلا بد من مراعاة محدداته الثلاثة التناقض، العدالة والنزعة، وأيضا من المفيد جدا معرفة الفرق الدقيق بين الرضا الوظيفي والدافعية، كون الأول إحساسا والثاني عملية.

توجد العديد من النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي، حيث أن كل واحدة منها أضافت شيئا جديدا للتراث الفكري الخاص بهذا الموضوع، والتي مازالت مفيدة إلى اليوم، حيث انتقلت من دراسة الحاجات إلى كيف يحدث الرضا الوظيفي، حيث يعتبر نموذج بورتر ولولر الأكثر قبولا.

بقي أن نشير هنا إلى أن الحديث عن أهمية الرضا الوظيفي، تستدعي الحديث عن كيفية قياسه، وأيضا أسبابه من منظور كونه متغيرا تابعا من جهة، وكونه متغيرا مستقلا يساهم في حدوث نتائج تحدد

مصير المنظمة إن لم يتم أخذها بعين الاعتبار، مثل دوران العمل، التغيب، الأداء، وغيرها، كل هذا سيتم تناوله في الفصل القادم.

# الفصل الثاني

---

## الفصل الثاني

### الرضا الوظيفي قياسه، عوامله ونتائجه

#### تمهيد:

نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت، ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها، كما أنها تحث المنظمة على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب المخرجات الغير مرغوب فيها وتعزيز الأمور المرغوب فيها من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

مما سبق، سيتم التطرق أولا لقياس الرضا الوظيفي؛ من خلال عرض أهميته، إضافة إلى المقاييس الأكثر استعمالا وفوائد استخدامها. وأخيرا، نذكر أهم خطوات تطوير مقياس للرضا الوظيفي. ثانيا، يتم التطرق فيه لأهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، سواء العوامل الشخصية والاختلافات الثقافية المؤثرة عليه، وأيضا العوامل التنظيمية. ثالثا سيتم ذكر أهم نتائج الرضا الوظيفي التي لها أهمية كبيرة في فهم أثر هذا المتغير على الفرد والمنظمة.

## 2-1-1- قياس الرضا الوظيفي

في هذا العنصر سيتم التطرق لأهم الأمور التي تزيد من فهم عملية القياس من خلال توضيح أهمية هذه العملية، وذلك لما يجوب هذه الأخيرة من جدل وعدم ثقة من طرف متخذي القرار، أما العنصر الثاني سيتم التعرض فيه بشيء من التفصيل لمقاييس الرضا الوظيفي وفوائد استخدامها. وأخيرا، تغيير أو تطوير مقياس الرضا الوظيفي.

### 2-1-1-1- أهمية قياس الرضا الوظيفي:

إن كل سلوك معقد يبني على الطريقة التي تعلم الفرد النظر بها إلى بيئته من خلال الخبرة، وبالرغم من أن هذا أمر واضح، إلا أنه من الأشياء التي تتجاهل باستمرار في التطبيق، فمثلا، مدير مصنع ما قد يدهش غالبا إذا وجد أن مصنعه الذي يبدو له مكانا محببا وجذابا، لا يبدو كذلك للعمال.

الإجابة ببساطة تامة هي أن العمال لا يخبرون نفس المصنع، فعلى أساس حاجاتهم يكون المصنع مكانا مختلفا تماما عن ذلك الذي يخبره المدير. إن المصنع مكان مختلف بالنسبة لكل جماعة منفصلة في داخل المبنى، وحتى كل فرد ينظر إليه على أساس اتجاهه الخاص ومظهره العقلي، فما يبدو للمدير "كسلا" قد يبدو للعامل "راحة" وما يكون للمدير "ملاحظة أثناء الشغل" لا تكون بالنسبة للعامل "إلتجسا"، كل ينظر إلى الموقف من إطار مرجعي مختلف، وبحالة مختلفة من الاتجاهات.

لذا فمن المستحيل فهم أي فعل دون النظر إلى كيفية رؤية الفرد للموقف، أي إذا نظر إليه من داخل الموقف المحيط أصبح من المستطاع فهم كل السلوك، أما إذا تم عزل السلوك عن الموقف بدا السلوك عديم المعنى. من هذا المنطلق، إذا اعتبر سلوك معين أنه سيئ في إطار موقف معين، ربما يقال أنه غير معقول،

إلا أنه "لا يوجد سلوك غير معقول بمعنى أنه غير مفهوم أو مسبب" وهذا مبدأ أساسي في علم النفس، وهذا ما عبر عنه "تورمان ماير" (N.Maier) في الكلمات التالية: "نحن نعلم - من وجهة النظر السيكلوجية - أن كل سلوك مسبب، ولا بد أن نعرف - طالما أن هذه حقيقة - أن كل أمر يفعله الإنسان فإنه يفعله لسبب وجيه وكاف. وإذا ما غيرنا علة سلوكه أو السبب فيه، حينئذ، وحينئذ فقط، سوف يتغير هذا السلوك، إلا أنه بدلا من البحث عن الأسباب حينما يحدث خطأ ما، فإننا غالبا ما نلوم أحدا آخر، ولهذا نحاول - بطريقة لا شعورية أحيانا - أن نحمي أنفسنا من النقد لأننا قد ساعدنا في تمهيد السبيل للنتائج غير المستحبة. وواضح أن هذه الاستجابة الطبيعية ليست هي المنهج الصحيح أو العلمي لفهم الطبيعة الإنسانية. وفي الحقيقة، فاللوم يجنبنا الموضوع فقط، وأما حل مشكلة السلوك المستهجن فهو أن نجد مسببات ذلك السلوك، وحينئذ نعالج المواقف التي كونت هذه المسببات"<sup>1</sup>. مما يذكر ضمنا هنا، هو أنه من المستطاع فهم كل أنواع السلوك مهما بدا أمرها بسيطا أو معقدا.

انطلاقا مما سبق، فإن الأسئلة الهامة عن الاتجاهات - والذي الرضا الوظيفي هو أحدها - هي: أولاً، كيف تكتشف ونقاس. ثانياً، ما إذا كان من الممكن تغييرها، وكيف يتسنى ذلك. في الواقع هناك ثلاثة اعتراضات\* ممكنة قد تثار ضد استخدام القياس المنظمة<sup>2</sup>:

ويتمثل الاعتراض الأول في كون محاولة الكشف عما يفكر فيه العامل إنما هو علامة ضعف، وأن صاحب العمل الكفاء الذي يسيطر على رجاله لا يحتاج إلى أن يشغل باله بهذا الأمر. والرد على هذا الاعتراض هو أن الضبط المبني على الخوف والنظام الاستبدادي يدل على العجز ونقص في احترام

<sup>1</sup> أبراون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى وآخرون، الطبعة الثانية، القاهرة: دار المعارف، 1968، ص 179.

\* إن ترتيب هذا العنصر أولاً جاء لينزع اللبس بخصوص جدوى القياس في الواقع مما يمهد لاستقبال العناصر الموالية بشكل أفضل.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 185-187.

كرامة الإنسان، على عكس النمط الآخر من الضبط وهو السيطرة الشرعية المبنية على التعاون، وهذه تحتاج إلى معلومات حول تفكير الآخرين. وانه لخطأ تام في فهم مقاييس الاتجاهات أن نفترض أنها تطبق لهدف تدليل العمال وإجابتهم إلى كل ما يريدون، فكل ما تفعله هذه المقاييس هو إشارتها: أولاً إلى أن بعض الشكاوي الحقيقية التي تتبني على وقائع موضوعية تحتاج إلى علاج. وثانياً، بعض الشكاوي التي تتبني على سوء الفهم المتبادل يمكن أن تعالج بالمناقشة والإيضاح، مثال على ذلك، أن يكشف البحث الدقيق عن عدم وجود أساس موضوعي للشكاوي المتعلقة بالجو في مكان العمل، مثل درجة الحرارة والغبار، بل إن قرا كبيراً من أساس الشكاوي ينصب على "الجو" بمعناه المجازي، فقد يتعلق التنمر برئيس غير كفء. والاعتراض على الظروف الفيزيائية إنما هو إزاحة الستار عن السبب الحقيقي للاضطراب. وفي أي حال، فالقياس وسيلة للكشف عن مجال التوتر في المنظمة، هذا الأخير معناه العجز.

والاعتراض الثاني هو أن مثل هذه القياسات غير ضرورية لأن الإدارة تعلم مسبقاً ما يفكر فيه العمال وما يشعرون به. وهذا الاعتقاد شائع جداً (ولا يصدق إلا نادراً) حتى أنه يمكن أن يدرج دائماً في مجموعة "الأقوال المأثورة". وقد عرض "بنج" (Benge) حالة مصنع نسيج؛ حيث أكد له مدير الإدارة أن المصنع "عائلة واحدة كبيرة وسعيدة"، حتى أنه كان يعرف كل موظف باسمه الأول، وأنه قريب جداً من الصورة حتى أنه استطاع أن يشرف تماماً على الموقف. وبعد أسبوعين، قام العمال بإضراب خربوا فيه الآلات تخريباً جسيماً، وعللوا العمل الجاري، وقد أغلق المصنع ولم يفتح بعد ذلك. في الحقيقة، أنه مهما كان لرجال الإدارة من حصافة أو معرفة، فمن المستبعد أن تكون لهم أي معرفة حقيقية بما يفكر فيه العمال.

أما الاعتراض الثالث على مقياس الاتجاهات هو ميلها إلى الاتجاه العلمي، أي أنها قد تكون غير مضبوطة: أولاً، لأن العمال قد يخافون الإجابة عن الأسئلة بأمانة. ثانياً، لأن الآراء قد لا ترتبط بالأفعال. في الحالة الأولى فإن الخوف مرتبط بكيفية تطبيق الاستقصاء، و لكن مثل الظاهرة قد لا تميل للبروز في

حالة الاستغناء عن الأسماء. أما في الحالة الثانية فقد بحثها الكثير من السيكولوجيون، و قاموا بربط نتائج مثل هذه المقاييس بأفعال المستجوبين، وقد برهنت كل البحوث على أن المقاييس دقيقة بحق\*.

مما سبق فإن الدراسات المسحية للحالة المعنوية لها ثلاث وظائف هي<sup>1</sup>:

- تعتبر وسائل لكشف المصادر الخاصة والاضطراب بين العمال في مرحلة مبكرة، وغالبا ما ترتبط هذه بأمور من المستطاع إصلاحها بسهولة متى عرفت، وبذلك يتجنب الاضطراب المحتمل؛
- من الحقائق المعروفة أن التعبير عن الآراء والاستنكارات بهذه الطريقة، يعمل كصمام أمان قد يصرف كثيرا من الاستنكارات، حتى في المنظمة ذات الحالة المعنوية المنخفضة (حتى أن القياس في حد ذاته يخفف التوتر ويميل إلى رفع الروح المعنوية)؛
- قد يستفاد من الآراء التي يكشف عنها القياس حينما تعد الإدارة سياستها، وحينما تقام التغييرات، وفي تدريب الرؤساء. كثير من المنظمات تتفق أموالا كثيرة على أمور لا يرغب فيها العمال ولا يحتاجونها، في حين أنها تتجاهل أمورا بسيطة تماما تتكلف القليل أو لا تتكلف شيئا لأنها تبقى غير معروفة، وحينما لا يظهر العمال إلا قليلا من الحماس للأمور الجديدة وغير المرغوب فيها، تشعر الإدارة بالغم وتشكو بمرارة من "جود" عمالها.

## 2-1-2- مقاييس الرضا الوظيفي ومزايا استخدامها:

2-1-2-1- مقاييس الرضا الوظيفي: انه من المهم وجود قياسات للرضا الوظيفي تستمر لفترات طويلة، فمن المستحيل دراسة شيء إذا لم تستطع قياسه. إن العديد من قياسات الرضا الوظيفي تعتبر ذات

\* وهذا ما سيتم توضيحه في عنصر مقاييس الرضا فيما يخص معياري الصدق و الثبات لكل مقياس.

<sup>1</sup> أبراون، مرجع سابق، ص ص 189-190.

بناء صادق إلى حد كبير، لكن هي ليست ذات بناء صادق على وجه الإطلاق. إلى حد ما، فإن الدليل المتراكم عبر السنوات يؤيد كون قياسات الرضا الوظيفي ذات بناء واسع القبول.<sup>1</sup>

انطلاقاً مما سبق، فقد استخدمت بعض قياسات الرضا الوظيفي بشكل واسع على مر السنين، أربع

منها موصوفة فيما يلي:

1-2-1-1- مؤشّر وصف الخدمة (The Job Descriptive Index (JDI)): لقد لاقى هذا

المقياس\* رواجاً

الجدول رقم (04): عينة من مكونات مقياس "مؤشّر الخدمة" (JDI).

فكر في عملك الحالي. في الفراغ الموجود بجانب كل كلمة أو جملة أكتب:		
- نعم : إذا كانت تصف عملك.		
- لا : إذا كانت لا تصف عملك.		
- ؟ : إذا كنت لا تستطيع اتخاذ القرار.		
العمل	الأجر	الترقّيات
-جذاب	-بالكاد تستطيع العيش بهذا الدخل	-الترقيّات محدودة
-مرضي	-سيء	-الترقية حسب القدرة
-تستطيع رؤية النتائج	-ذو أجر جيد	-ترقيّات دورية

**Source:** Steve M. Jex, **op, cit**, P 12.

كبيراً، حيث تم تطويره في أواخر الستينات من طرف "سميث" (Smith)، "كاندال" (Kendall)

و"هولين" (Hulin) في 1969. عينة من مكونات مؤشّر وصف الخدمة موضحة في الجدول رقم (04).

هناك أمر يمكن ملاحظته مباشرة هو أن هذا المؤشّر سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف

<sup>1</sup> Steve M. Jex, **op, cit**, p 121.

\* و يسمى أيضاً مؤشّر وصف العمل أو دليل وصف العمل.

أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يتحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة ومحيط العمل؛ حيث يقيس الرضا استنادا إلى 5 أوجه: الأجر، الترقيات أو فرص الترقية، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته.<sup>1</sup>

رغم كون بعض مستخدمي هذا المقياس يمجون علامات (نتائج) الأوجه المختلفة لتشكيل مؤشر الرضا الإجمالي، إلا أن هذه الممارسة غير منسوح بها من طرف مطوري مؤشر وصف الخدمة (JDI).<sup>2</sup>

الميزة الأساسية لمؤشر وصف الخدمة هو وجود قدر كبير من المعطيات تدعم صدق بنائه. زيادة على ذلك، البحث مستمر في محاولة لتحسين هذا المقياس، سواء من طرف مطوريه أو باحثين آخرين، فمثلا، "روزنوسكي" (Roznowski) في 1989 استخدم إحصائيات متطورة لتطوير أفضل للنود، والذي من شأنه أن يحسن من ثبات وصدق المقياس، كما أن "سميث" (Smith) وزملاؤها قاموا بتحديث وتحسين المقياس بتعويض بعض بنوده، وأيضا قاموا بإضافة مقياس للرضا الإجمالي قاموا بتسميته "العمل بشكل عام"<sup>3</sup> (والذي سيتم تناوله في العنصر اللاحق).

أحد نتائج الجهود المبذولة في هذا البحث هو المقدار المعترف من المعطيات المعيارية عن مؤشر وصف الخدمة التي قد تراكت على مر السنوات. لذلك، فإذا أراد باحث أو استشاري استخدام هذا المؤشر لقياس الرضا الوظيفي لعينة من الممرضين، سيكون بمقدوره أن يقارن نتائج لعينة معيارية لنفس المهنة، كما يمكن أن تكون مقارنات معايير الجماعة ذات فائدة كبيرة إذا كان مسيرو الإدارة العليا يريدون معرفة مستويات الرضا الوظيفي لعمالهم مقارنة مع عمال آخرين في نفس الوظائف أو في نفس الصناعة.

<sup>1</sup> [Http:// en.wikipedia.org/wiki/job\\_satisfaction # measuring\\_job\\_satisfaction.09/10/2013.](http://en.wikipedia.org/wiki/job_satisfaction#measuring_job_satisfaction.09/10/2013)

<sup>2</sup> Steve M. Jex, **op, cit**, P 123.

<sup>3</sup> Paul E .Spector, **Job Satisfaction (Application, Assessment, Causes, Consequences)**, New York : Sage Publications, 1997, P 14.

نظرا للمقدار الكبير من البحث الذي خص به مؤشر وصف الخدمة فانه لا توجد مساوئ كثيرة مرتبطة بهذا المقياس، ويذكر "سباكتور" (Spector) في 1997 أن هذا المؤشر قد يكون من أكثر قياسات الرضا الوظيفي تطورا وصحة<sup>1</sup>. مع ذلك، فهناك مأخذ على هذا القياس ظهر مع مرور السنين، ويتمثل في نقص مقياس الرضا الوظيفي الإجمالي، لأن هذا المؤشر لا يمكنهم من ذلك. لمعالجة ذلك، ابتكر مطورو هذا المؤشر مقياس العمل بشكل عام؛ حيث تم تصميم هذا المقياس بعد مؤشر وصف الخدمة إلا انه يتكون من عدد من الصفات والعبارات عن العمل بشكل عام بدلا من أوجه محددة للعمل.

بقي أن نشير إلى أن دراسات الصدق لمؤشر وصف الخدمة تم إجراؤها على مدار خمس سنوات بداية من 1959، ولقد تم التوصل لنفس النتائج. انطلاقا من هذه الأخيرة، استنتج أن قياسات هذا المؤشر لها مستويات عالية من صدق التمييز والتقارب\*، التمييز يعني أنه لصدق البناء يجب أن يتميز هذا القياس عن قياسات لمتغيرات أخرى، أما التقارب فهو توضيح المقياس للتقارب مع قياسات أخرى من نفس البناء. وفي هذا الصدد توصل "بالزر" (Balzer) في 1997 إلى دليل صدق التقارب؛ حيث وجد أن هذا المؤشر مرتبط بشكل عالي مع القياسات\* الأخرى للرضا الوظيفي كمقياس الأوجه، مقياس التصنيف الرقمي،

<sup>1</sup> Paul E. Spector, op, cit, P 12.

\* هناك 3 اختبارات للتأكد من صدق البناء: التمييز (Descrimination) والتقارب (Convergence)، وأيضا: تطوير الباحثين لما يسمى "الشبكة المشروعة" (Nomological Network)، وهي مبنية على أساس نظري للعلاقات المفترضة بين القياس الذي يطور والمتغيرات الأخرى ذات الاهتمام.

أنظر: (Steve M. Jex, op, cit, P 121).

للمزيد من المعلومات حول الشبكة المشروعة أنظر: [www.socialresearchmethods.net/kd/nomonet.php](http://www.socialresearchmethods.net/kd/nomonet.php)

\* مقياس الوجوه (Faces Scale): يتكون من خمس أوجه تشير إلى تعبيرات عاطفية مختلفة، يطلب من المستجوبين الإشارة إلى أي من الوجوه تعبر عن مدى رضاهم. أما مقياس التصنيف الرقمي (numerical rating scale) حيث يتم وصف الشعور بالأرقام من (-100 إلى +100).

وتنكر "سميت" (Smith) في 1969 أن طريقة وضع العلامات لمؤشر وصف الخدمة هي أفضل إجراء لذلك.<sup>1</sup>

قد تم إجراء عملية التأكد من الثبات الداخلي لصيغة مؤشر وصف الخدمة لسنة 1997 مع مقياس العمل شكل عام (JIG) باستخدام 1600 حالة، وتم التوصل إلى أن لديه ارتباطا عاليا مع معامل الثبات (ألفا) من 0.86 إلى 0.96. إن العمل في الوظيفة الحالية كان لديه معامل ارتباط يقدر بـ 0.90، الأجر الحالي كان لديه معامل ارتباط يقدر بـ 0.86، فرص الترقية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.87، أما الإشراف فله معامل ارتباط يقدر بـ 0.91، في حين أن العلاقة مع الزملاء له نفس معامل الارتباط السابق بـ 0.91. وأخيرا، تحصل العمل بشكل عام (JIG) على أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.92.<sup>2</sup>

**2-1-2-1-2- مقياس العمل بشكل عام ( The Job -In-General (JIG) ) : إن مقياس العمل بشكل عام (JIG) تم تطويره من طرف "إيرونسون" (Ironson)، "سميت" (Smith)، "برانيك" (Brannick)، "غيبسون" (Gibson) و"بول" (Paul) في 1989، لقد صمم لقياس الرضا الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي ( أو عن الأوجه المختلفة للعمل ). صيغته هي نفسها لمؤشر وصف الخدمة (JDI)، ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجه ما. يرى "إيرونسون" وزملاؤه أن الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية ويجب أن يقاس باستخدام مقياس عام مثل مقياس العمل بشكل عام<sup>3</sup>. أنظر الجدول رقم (05) والذي يمثل ثلاث بنود من مقياس العمل بشكل عام (JIG).**

<sup>1</sup> Jennifer S. Skibla, **Personality and job Satisfaction**, Master thesis, University of Wisconsin- Stout, 2002, P 09.

<sup>2</sup> **Ibid**, P 10.

<sup>3</sup> Paul E .Spector, **op. cit**, P 18.

الجدول رقم (05): ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام (JIG).

فكر في عملك بشكل عام. ما هو شعورك في أغلب الوقت؟ في الفراغ بجانب كل كلمة أو جملة موجودة في الأسفل أكتب:

- نعم- إذا كانت تصف عملك .  
 - لا- إذا كانت لا تصف عملك.  
 - ؟ - إذا كانت لا تستطيع اتخاذ القرار.

**العمل بشكل عام**

— غير مرغوب فيه  
 — أفضل من الكثير من الأعمال  
 — بغيض جدا

Source : Paul E .Spector, op, cit, P 18.

يشير "ايرونسون" وآخرون في 1989 إلى أن معاملات الاتساق الداخلي ( Internal Consistency) تبدأ من 0.91 إلى 0.95 عبر العديد من العينات، كما يذكرون أيضا أن مقياس العمل بشكل عام (JIG) مرتبط بشكل جيد مع قياسات أخرى عامة للرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

إن هذا المقياس قد يكون اختيارا جيدا لقياس الرضا الإجمالي عندما يكون ذلك محل الاهتمام بدلا من الأوجه المختلفة للعمل. عادة ما تستخدم مقاييس الأوجه (Facet Scales) لقياس الرضا الإجمالي من خلال دمج نتائج الأوجه الفردية، وهذا يمكن تبريره بحقيقة أن الأوجه ترتبط غالبا بشكل جيد مع الرضا الإجمالي، على سبيل المثال، وجد "ايرونسون" وآخرون في 1989 ارتباطا يقدر بـ 0.78 بين مقياس العمل بشكل عام (JIG) و الوجه الخاص بالعمل لمؤشر وصف الخدمة (JDI).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Paul E .Spector, op, cit, P 18.

<sup>2</sup> Ibid, P 18.

مع ذلك، وجهت بعض الانتقادات لمثل هذه الممارسة، فعملية جمع نتائج الأوجه تعبر عن قياسها كلها، وكل منها يساهم بشكل متساو في الرضا الإجمالي. في الحقيقة، لا يبدو أن كل وجه له نفس الأهمية بالنسبة لكل فرد، ولهذا فجمع الأوجه هو عبارة عن تقريب للرضا الإجمالي (Overall)، لكن قد لا يعبر بدقة عن الرضا الشامل (Global) للأفراد.<sup>1</sup>

## 2-1-2-3- استبيان مينسوتا ( MSQ ) The Minnesota Satisfaction

(Questionnaire): لاقى هذا المقياس قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، هذا الاستبيان قد طور من طرف فريق من الباحثين من جامعة مينسوتا وهم: " وايس" (Weiss)، "داوس" (Dawis)، "انغلند" (England)، "لوفكويس" (Lofquist) في سنة 1967.<sup>2</sup> إن الصيغة المطولة من هذا الاستبيان تتكون من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل الموضحة في الجدول رقم (05). هناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة. مع ذلك، فالشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي.

تتكون بنود استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها. مقارنة مع مؤشر وصف الخدمة (JDI) فاستبيان مينسوتا (MSQ) قياس مبني بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له.<sup>3</sup>

كما يوضحه الجدول رقم (06) فإن الأوجه في كثير من الأحيان أكثر تدقيقا من مقياس مؤشر وصف الخدمة ومسح الرضا الوظيفي (JSS) والذي سيتم التعرض له بعد هذا العنصر، على سبيل المثال، الرضا حول الإشراف مقسم إلى مكون مرتبط بالعلاقات الإنسانية أو الشخصية ومكون مرتبط بالكفاءة

<sup>1</sup> Ibid, P 19.

<sup>2</sup> Ibid, P 07.

<sup>3</sup> Steve. M. Jex, op, cit, P 124.

التقنية. أما العمل في حد ذاته فهو معبر عنه في العديد من الأوجه، متضمنة الانتفاع بالقدرة ( Ability Utilization) \_أي مدى توظيف الفرد لقدراته في هذا العمل-، الانجاز، النشاط، الإبداع، الاستقلالية والتنوع.

رغم الخصوصية الكبيرة لأوجه هذا الاستبيان، فالعديد من محتواه موجود في مقاييس أخرى، على سبيل المثال، بنود الإشراف في استقصاء الرضا الوظيفي (JSS) تعكس كلا من جانبي العلاقات الإنسانية والكفاءة التقنية.<sup>1</sup>

مثل مؤشر وصف الخدمة (JDI) فقد أجري بحث معتبر من أجل تطوير استبيان مينسوتا (MSQ) والتأكد من صدق بناءه. إن هذا الاستبيان يوفر حقا معلومات عن مدى رضا العامل حول الأوجه المختلفة للوظيفة ومحيط العمل. كما ذكر أنفا، هذا النوع من المعلومات تكون ذات فائدة كبيرة، خاصة إذا كانت المنظمات في إطار إجراء استقصاءات داخلية عن آراء العمال، على سبيل المثال، إذا تم إيجاد أن الرضا عن وجه محدد أقل بكثير مقارنة بالأوجه الأخرى، فهذا يدل على أن المنظمة قد تحتاج لإجراء تغييرات في هذه النقطة.

<sup>1</sup> Ibid, P 15.

الجدول رقم(06): الأوجه العشرين لاستبيان مينسوتا (MSQ)

النشاط
الاستقلالية
التنوع
المكانة الاجتماعية
الإشراف ( العلاقات الإنسانية)
الإشراف ( التقنية)
القيم المعنوية
الأمن
الخدمة الاجتماعية
السلطة
الانتفاع بالقدرة
سياسات وممارسات المنظمة
التعويض
التقدم
المسؤولية
الإبداع
ظروف العمل
زملاء العمل
الاعتراف
الانجاز

Source : Paul E. Spector, op. cit, P 16.

العيب الوحيد لاستبيان مينسوتا هو الطول، بالنسبة للصيغة الكاملة المتكونة من 100 عبارة، فمن الصعب إدارتها خاصة إذا كان الباحث يريد قياس متغيرات أخرى. ضف إلى ذلك، أن الصيغة المصغرة بـ 20 عبارة تبقى أطول من العديد من قياسات الرضا المتوفرة.<sup>1</sup>

2-1-2-1-4- مسح الرضا الوظيفي (( Job Satisfaction Survey (JSS): يتمتع هذا

المقياس بدليل معتبر يدعم خصائصه السيكمترية، حيث في الأصل تم تطويره من طرف "سباكتر"

<sup>1</sup> Steve M. Jex, op. cit, P 125.

(Spector) في 1985 كأداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، هذه الأوجه مع وصف وجيز لها موضحة في الجدول رقم (07).

**الجدول رقم (07): الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS).**

الوصف	الوجه
الرضا عن الأجر والزيادات فيه	الأجر
الرضا عن فرص الترقية	الترقية
الرضا عن المشرف المباشر	الإشراف
الرضا عن المزايا	المزايا
الرضا عن العوائد (ليس شرطاً مالية) تقدم للأداء الجيد	العوائد المشروطة
الرضا عن القواعد و الإجراءات	ظروف التشغيل
الرضا عن زملاء العمل	زملاء العمل
الرضا عن نوع العمل المؤدى	طبيعة العمل
الرضا عن الاتصال داخل المنظمة	الاتصال

**Source** : Paul E. Spector, **op. cit**, P 08.

مقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقاً، هذا المقياس يعتبر نمونجياً؛ حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، والمستجوبون مطالبون بالإشارة إلى أي مدى يوافقون على كل عبارة من خلال وضع دائرة حول أحد الأرقام الست. ونظراً لطبيعة هذا القياس، فهذا المقياس يعتبر أكثر شبهاً بمؤشر وصف الخدمة (JDI) لأنه أكثر وصفاً في طبيعته من استبيان مينسوتا. مع ذلك، وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لاستقصاء الرضا الوظيفي

(JSS) في الحاسوب عن طريق جمع نتائج الأوجه، وبما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4 بنود، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي عن طريق جمع نتائج كل عبارة.<sup>1</sup>

مقارنة بمؤشر وصف الخدمة (JDI) واستبيان مينسوتا (MSQ) لا توجد معطيات كثيرة تؤيد استقصاء الرضا الوظيفي (JSS)، لكن الدليل المدعم للخصائص السيكومترية لا تزال مؤثرة.<sup>2</sup> يوضح سباكتر (Spector) معياري الصدق والثبات لمقياسه كما يلي:<sup>3</sup>

أ. دليل الصدق لمقاييس الرضا الوظيفي ثم توفيره من خلال الدراسات التي تقارن مقاييس مختلفة بواحد آخر وعلى نفس العاملين، على سبيل المثال، خمسة أوجه للرضا الموجودة في استقصاء الرضا الوظيفي (JSS) وهي الأجر، الترقية، الإشراف، زملاء العمل وطبيعة العمل، ترتبط بشكل جيد مع الأوجه\* التي تخص مؤشر وصف الخدمة، والذي من المحتمل أنه أكثر مقاييس الرضا الوظيفي صدقا. هذه الارتباطات مصنفة من 0.61 لزملاء العمل إلى غاية 0.80 للإشراف. لقد وضح استقصاء الرضا الوظيفي (JSS) أيضا ارتباطه بعدد من المقاييس والمتغيرات التي تم التطرق إليها في الأدبيات التي لها ارتباط مع مقاييس الرضا الوظيفي، وتتضمن خصائص العمل من بينها: السن، الغياب، الالتزام الوظيفي، الممارسات الإدارية، الرغبة في ترك العمل ودوران العمل.

ب. تقديرات الثبات وتنقسم إلى نوعين:

- تقديرات ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability)، وهي تشير إلى أي

درجة تتصل بنود مقياس ما بآخر، والاتساق الداخلي العالي يعكس تقييم نفس المتغير. في استقصاء لعينة

<sup>1</sup> Paul E. Spector, op, cit, P 08.

<sup>2</sup> Steve M. Jex, op cit, P 125.

<sup>3</sup> Paul E. Spector, op, cit, PP 10-11.

\* قد يطلق على الأوجه (Factets) اسم المقاييس الفرعية (Subscales) كما أن المقاييس التي تعتمد على الأوجه تسمى " قياسات الوجه " (Facet measures).

تتكون من 3067 فردا باستخدام مقياس استقصاء الرضا الوظيفي (JSS)، وجد أن معامل ألفا مرتب من 0.60 لزملاء العمل إلى 0.91 للمقياس الإجمالي، مع العلم أن الحد الأدنى والقياسي المقبول للاتساق الداخلي هو 0.70. وهذا يعني أن المقياس الفرعي "زملاء العمل" أقل مما يريد الباحثون رؤيته؛

- ثبات الاختبار و إعادة الاختبار (Test\_ Restest reliability) وتعكس ثبات المقياس عبر الزمن، فمعطيات الثبات لاستقصاء الرضا الوظيفي (JSS) متوفرة من عينة صغيرة فقط، مكونة من 43 عامل، قيم الثبات مرتبة من 0.37 إلى 0.74. إن ثبات الرضا يدعو للاهتمام في مجال زمني قدر بـ 18 شهرا والذي حدث أثناءه العديد من التغيرات وتتضمن مثلا، تغير في الإدارة العليا وإعادة التنظيم. زيادة على ما سبق، جمع سباكتر (Spector) قاعدة بيانات معتبرة لهذا المقياس، تتضمن تنوعا من حيث أصناف العمل، المنظمات وحتى البلدان.<sup>1</sup>

إن العديد من مقاييس الرضا الوظيفي الأخرى\* تم تطويرها إلى جانب المقاييس السابقة الذكر، والكثير من المنظمات الاستشارية لديها مقاييس خاصة بها والتي تستخدمها عندما تريد إجراء استقصاءات. لذلك، سيتم التطرق لتطوير المقاييس في العنصر القادم.

**2-2-1-2- مزايا استخدام مقاييس الرضا الوظيفي:** إن الرضا الوظيفي في العادة يقاس عن طريق المقابلات أو استبيانات تجرى لأصحاب العمل محل الدراسة. على الرغم من أن المقابلات تستخدم في بعض الحالات إلا أن أغلب البحوث تمت باستخدام الاستبيانات، لأن المقابلات مكلفة وتأخذ الكثير من الوقت لإجرائها. بالمقابل، يمكن لشخص ما إجراء استقصاء لعدد كبير من الأفراد باستخدام استبيان القلم والورقة بجهد وتكلفة قليلتين. ضف إلى ذلك، فمن السهل تكيم إجابات الاستبيان وجعلها معيارية. مع ذلك،

<sup>1</sup> Steve M. Jex, op, cit, P 125.

\* حسب سباكتر (Spector) فإن أفضل مصدر للمعلومات حول المقاييس الأخرى هو كتاب بعنوان: "Organizational Instruments" الصادر في 1981 للمؤلفين: " كوك" (Cook)، "هوارت" (Hepworth)، "وول" (Wall) و"وور" (Warr) (Paul E. Spector, op, cit, P 07).

يمكن الحصول على قدر كبير من المعلومات في مقابلة ما، خاصة عندما يستقيض المستجوبون في شرح القضايا التي هم في صدد مناقشتها، كما أن المقابلة القليلة القيود تسمح بظهور نقاط لم يكن مخططا لها مسبقا من طرف الباحث؛ حيث يحدد المستجوبون الجوانب التي يرون أنها تؤثر على رضاهم وعدم رضاهم، وهذا يفيد كخطوة أولية لتصميم الاستبيان، أما عباراتها (Items) فيمكن كتابتها لتشمل العناصر التي لم تغطي أثناء المقابلات.<sup>1</sup>

وقد تكون أسهل طريقة لتقييم الرضا الوظيفي هي استخدام أحد المقاييس الموجودة. العديد منها تم تطويره والتأكد من معياري الثبات (Reliability) والصدق (Validity) لها من خلال عدد كبير من الدراسات.<sup>2</sup> يشير معيار الثبات إلى التناسق في القياس؛ وهذا يعني أنه إذا قمنا بقياس الرضا الوظيفي لشخص ما بشكل متكرر سنتحصل على نفس العدد كل مرة. أما الصدق يتعلق بتأويلنا لما يقيمه المقياس فعلا. بعبارة أخرى، هل مقياس الرضا الوظيفي يقيس مشاعر الأفراد المتعلقة بأعمالهم؟. قد يقال أن معيار الثبات غير ضروري، لكن عندما تكون العبارات مربكة، ربما تؤدي إلى إجابات غير متنسقة وثابتة من طرف الأفراد. لذلك، بعض المقاييس يمكن أن لا تقيم ما نود قياسه فعلا، فمثلا، إذا كان العمال مهتمين بالمشرفين وهم يرون أن إجاباتهم ستكون على أسئلة حساسة، فقد لا يكونوا أمناء في ملء الاستبيان، وبالتالي لن تعكس الإجابات المشاعر الحقيقية.

هناك العديد من المزايا لاستخدام مقياس موجود للرضا الوظيفي:<sup>3</sup>

- الكثير من المقاييس المتوفرة تشمل أغلبية أوجه الرضا، وعلى العموم، فهذه الأوجه هي محل

اهتمام في أي استقصاء للرضا الوظيفي؛

<sup>1</sup> Paul E. Spector, **op, cit**, P 05.

<sup>2</sup> **Ibid**, P 06.

<sup>3</sup> **Ibid**, PP 06-07.

- أغلب المقاييس الموجودة قد استعملت لعدد كاف من المرات لتوفر بذلك معايير؛ والتي هي عبارة عن متوسطات لكل وجه، للأفراد بشكل عام ضمن مجتمع معطى، مثال على ذلك "كل مسيري القطاع الخاص في الولايات المتحدة"، لذلك فالمقارنات مع المعايير تقيد في تفسير نتائج منظمة معينة؛

- الكثير من المقاييس الموجودة أظهرت مستويات مقبولة من الثبات؛

- استخدامها في البحث وفر دليلا جيدا على صدق بنائها، لذلك، يمكن لأي شخص استخدام أحد هذه المقاييس بكل ثقة لأنها ستقيس بشكل متنسق أوجه الرضا محل الاهتمام؛

- إن استخدام مقياس موجود يوفر التكاليف والوقت اللازمين لتطوير مقياس بضربة حظ.

إن أكبر جانب سلبي من جراء استخدام مقياس موجود، أنه سيكون مقصورا على تلك الأوجه التي اختارها مطوروها؛ حيث تميل الأوجه الموجودة في أغلب المقاييس لأن تكون عامة لتكون ذات تطبيق واسع على معظم المنظمات، فهي لا تحتوي على عناصر أكثر خصوصية للرضا أو عدم الرضا والتي تمثل محل اهتمام لأنواع معينة للمنظمات. قد تكون هذه القضايا لبعض المنظمات متمثلة في قرارات معينة، أحداث، أفراد أو سياسات، يمكن مثلا، قياس الرضا حول سياسة العوائد للأفراد الذين لا يتغيرون عن أعمالهم.

إن تكلفة استخدام مقياس موجود أو جاهز قد تكون مكلفة، وبالأخص إذا كان عدد الأفراد كبيرا، فالكثير من المقاييس ذات حقوق محفوظة لمطوريها وبالتالي قد يشترط أصحابها دفع مصاريف لاستخدامها، على سبيل المثال، فمقياس وصف الخدمة (JDI)، واحد من أشهر المقاييس، كان يتكلف 47 دولار لكل عينة تتكون من مئة فرد متضمنة تكاليف الشحن والتوصيل.<sup>1</sup>

1 Paul E. Spector, op. cit., P 07.

### 2-1-3- تطوير أو تغيير مقياس الرضا الوظيفي:

في المقاييس الموجودة في الغالب قد لا تستطيع تقييم أوجه الرضا الوظيفي التي تريد قياسها. تحت هذه الظروف، فإنه يجب تطوير مقاييس جديدة أو تغيير أحد من الموجودة. سيتم تغطية المراحل الأساسية لتطوير المقياس\*. لكن قبل هذا، فقد استخدمت كل المقاييس المذكورة أنفا ذات عبارات متعددة (Multiple items) بدلا من عبارات وحيدة (Single items)، على الرغم من أن الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا (MSQ) لديها عبارة واحد لكل وجه، حيث أن العبارات يتم جمعها في مقاييس فرعية متعددة العبارات (أوجه ذات عبارات متعددة)، فإذا كان شخص ما مهتما بالعديد من الأوجه، قد يؤدي ذلك إلى مقاييس مطولة. السؤال المنطقي الذي يطرح: لماذا لا يستطيع أحدهم استخدام سؤال واحد لكل وجه؟.

هناك سببين وجيهين لاستخدام العبارات المتعددة<sup>1</sup>:

أ. وأكثرها أهمية، كون مقاييس العبارات المتعددة (Multiple-Items scales) أكثر ثباتا من تلك أحادية العبارات لأن المستجوبين قد يرتكبون الأخطاء عند ملأ الاستبيانات، وتحدث الأخطاء نتيجة تأويل المستجوب للسؤال بطريقة مختلفة عما كان يفترض أن يفهمه، على سبيل المثال، إن العبارة "يعجبني رئيسي" قد يقصد بها المشرف المباشر، لكن بعض الأفراد قد يرون أنها تشير إلى مسيري الإدارة العليا في المنظمة. في حالات أخرى، قد يسيء شخص ما قراءة العبارة، ومن بين الأخطاء الشائعة نسيان قراءة كلمة "لا" في العبارة، مثل عبارة "لا تعجبني أجرتي" قد يراها "تعجبني أجرتي". قد يفسر الأفراد العبارة بشكل صحيح لكن يرتكب الخطأ بالإشارة للإجابة الغير مناسبة، على سبيل المثال، يريد شخص الإشارة إلى "موافق بشدة" وبشكل خاطئ يشير إلى رقم 1 بدلا من 6. إن الأخطاء التي تحدث بشكل متكرر أو

\*التفاصيل توجد في: ( Devellis ( 1991), Spector (1992 D )

<sup>1</sup> Paul E. Spector, op. cit, PP 20-21.

بعشوائية قليلة بين الأفراد قد تؤدي إلى عدم اتساق في النتائج لنفس الأفراد على مر الزمن، فالشخص الذي يسجل نتيجة عالية بالخطأ في مناسبة ما قد يسجل نتيجة منخفضة بالطريقة الصحيحة في أخرى.

لذلك، كلما ازداد عدد العبارات في المقياس الفرعي (الوجه)، كلما انخفضت الإجابات الغير متنسقة للبنود على مر الزمن، يمكن للخطأ في إطار العبارة الواحد أن يحرف من نتيجة الشخص بشكل يجعله ينتظر قياساً آخر، في حين، يحرف الخطأ مع العبارات المتعددة نتيجة الشخص بنسبة معينة فقط من النتيجة الكلية، فمثلاً، باستخدام 10 عبارات للوجه، فكل عبارة يساهم بـ10% من النتيجة الكلية. إن هذا يوفر استقرار أكبر للنتائج عبر الزمن ويحسن من معيار الثبات.

ب. تسمح العبارات المتعددة من إجراء تقييم كامل للوجه، فما قد يبدو وجهاً بسيطاً، يستطيع أن يكون له عدة مظاهر. لذا، فالعبارة الواحد لا يستطيع أن يشمل كل المظاهر، على سبيل المثال، يمكن لشخص ما أن يشير إلى رضاه الإجمالي عن الأجر في عبارة واحد، لكن يتضمن الأجر العديد من المظاهر التي تستدعي العديد من العبارات لتغطيتها، هناك مثلاً، مقدار الأجر، مقدار الزيادات، تكرار الزيادات، عدالة الأجر، سياسات الأجر، الكفاءة في الوفاء بالحاجات المالية، الآفاق المستقبلية للزيادات، وعلاقتها مع الأداء. إن الفرد الذي يجيب عن عبارة واحد فإنه يجيب عن أحد هذه المظاهر فقط، أما العبارات المتعددة فهي تسمح بطرح أسئلة أكثر تخصصاً وأيضاً بإجراء تقييم أكثر شمولية للوجه. السؤال الآن ما هي إجراءات تطوير مقياس الرضا الوظيفي؟

إن التطوير الكامل لمقياس معين هو عملية تمر بخمس مراحل<sup>1</sup>: تتمثل المرحلة الأولى في التعريف الحذر والكامل للوجه أو الأوجه محل الاهتمام. هنا تبدو العديد من جهود تطوير المقياس مشبوهة لأنه تم ترك طبيعة البناء التي تعبر عن محل الاهتمام غامضة وغير موصوفة بشكل كامل. هناك طريقتين يتم من خلالهما تصميم وتطوير وجه معين: 1. يمكن لمطوري المقياس مراجعة خبراتهم الذاتية لتعريف

<sup>1</sup> Paul E. Spector, op. cit, PP 21-22.

المظاهر المختلفة. 2. إجراء مقابلات مع العمال تساعد في تحديد هذه المظاهر، فليس من النادر، عندما يطور مقياس ما ليستخدم في منظمة معينة، إجراء مقابلة لعينة من عمالها للمساعدة في تحديد الأوجه محل الاهتمام.

تتمثل المرحلة الثانية في كتابة العبارات لتقييم كل مظهر، فإذا كان الوجه متعدد المظاهر، يمكن استخدام أكثر من عبارة لتقييم هذا الوجه. لذا كلما كان الجهد مركزاً بشكل أفضل على تعريف المظهر، كلما سهل كتابة العبارات، فالعبارة الجيد يكون واضحاً، مختصراً، في شكل عبارة مجسدة، تعكس إما شيئاً محبباً أو غير محبب بشأن العمل أو مظهراً منه، بالإضافة إلى أن جزءاً من عملية توليد العبارة يتمثل في اختيار صيغة للمقياس، على سبيل المثال، هل يكون المقياس في شكل قائمة تفحص و تملأ بالكلمات المناسبة (Checklist) مثل مؤشر وصف الخدمة (JDI) أو صيغة التصنيف التجميعية للمقياس\* مثل استبيان مينسوتا (MSQ) ؟

المرحلة الثالثة وهي إجراء اختبار على العبارات الجديدة لعينة صغيرة، الهدف من ذلك هو التأكد من أن العبارات واضحة ومفهومة. المرحلة الرابعة تتمثل في تطبيق المقياس و إجراء عملية تحليل العبارة؛ هذه الأخيرة عبارة عن إجراء إحصائي يستخدم لتحديد أي بنود المقياس التي تعمل بشكل جيد من منظور ثبات الاتساق الداخلي؛ وهذا يعني، أن العبارات تختار على أساس مدى ارتباطها المتبادل مع بعضها، ويسمى بعض الإحصائيين بـ"عبارة-ارتباط كلي" (Item-Total correlation)، حيث يتم إدخال هذه القيمة في الحاسوب لكل عبارة لإظهار مدى ارتباطه بباقي العبارات.

المرحلة الأخيرة تتمثل في المصادقة على المقياس وتجميع المعايير، يتم في الغالب التخلي عن هذه المرحلة عندما تكون المقاييس مطورة لاستخدامات تطبيقية في المنظمات، لأنه من الصعب إجراء

---

\* وهي الصيغة التي تستخدم في أغلب المقاييس، وهي تشير إلى أنه لا يمكن معرفة اتجاه الشخص نحو وجه ما إلا بعد تجميع نتائج العبارات لذلك الوجه وتسمى (The Summated Rating Scale Format).

دراسات الصدق، كما أنها مستهلكة للوقت، لذلك تزيد الحاجة للبحوث المنشورة حول تطوير مقاييس جديدة للرضا الوظيفي. مع ذلك، إن عملية المصادقة (Validation) فكرة جيدة لإثبات أن تفسير النتائج صحيح. في الحقيقة، غالباً ما نقر بأن القيود في المنظمات لا تسمح بذلك أن يتم.

## 2-2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

لقد بذلت محاولات عديدة لبحث العوامل التي يعتبرها العمال أكثر أهمية ويتعين على أعمالهم إرضاؤها بقصد الاستفادة منها كبواعث العمل. ولقد تم تقسيم هذه العوامل إلى عوامل شخصية، إضافة إلى تأثير الاختلافات الثقافية، وأخرى تنظيمية كما يلي:

### 2-2-1- العوامل الشخصية والاختلافات الثقافية بين البلدان:

#### 2-2-1-1- العوامل الشخصية: توجد العديد من العوامل ولكن فيما يلي أهمها:

2-2-1-1-1- السن: أشارت الدراسة بأن السن والرضا الوظيفي مرتبطان، أما الطبيعة الدقيقة لهذه العلاقة غير واضحة. بعض الدراسات وجدت علاقة غير خطية، في حين أخرى وجدت علاقة خطية. قام كل من "براش" (Brush)، "موتش" (Moch) و"بويان" (Pooyan) في 1987 بتحليل فوقي لـ 19 دراسة وكان الارتباط متوسطاً بين السن والرضا الوظيفي قدر بـ 0.22. على العموم، أوضحت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يزداد مع العمر، كما وجد "زيتز" (Zeitz) في 1990 ارتباط غير خطي الذي فيه ينخفض الرضا الوظيفي مبكراً في الحياة، ثم يستقر في منتصف العمر، ليرتد من جديد بحدود 45 سنة، مع ملاحظة أنه ليست كل الدراسات وجدت دليلاً عن العلاقة الغير خطية.<sup>1</sup>

إن العنصر الذي يبدو مهماً في علاقة السن - الرضا الوظيفي هو الجنس، فقد قام كل من "كلارك" (Clark)، "أوسوالد" (Oswald)، و"وور" (Warr) في 1996 باستقصاء أكثر من 5000 رجل وامرأة؛

<sup>1</sup> Paul E. Spector, op.cit, P 25

بالنسبة للرجال، وجدوا بوضوح علاقات غير خطية للسن مع الرضا الوظيفي الإجمالي، وأيضاً مع طبيعة العمل وأوجه الأجر. أما بالنسبة للنساء، وجد أن النمط غير الخطي كان له أهمية صغيرة بالنسبة للرضا الوظيفي الإجمالي، ولا يوجد للأوجه الأخرى، بالمقابل تم إيجاد علاقة خطية فقط. هناك عامل يؤثر على مثل هذه الاختبارات وهو كون التقنيات الإحصائية المستخدمة لكشف العلاقات الغير خطية، تكون أقل نجاعة مما تفعله الإجراءات المستعملة لكشف الأنماط الخطية. إن الفشل في إيجاد النزعات الغير خطية قد يكون في بعض الحالات بسبب ضعف القوة الإحصائية المرتبطة بعدم كفاية حجم العينة بدلاً من الخطية. انطلاقاً مما سبق، سواء كانت العلاقة خطية أو غير خطية، فمن المهم فهم الأسباب التي تربط بين السن والرضا الوظيفي.

هناك القليل من المعلومات بشأن أسباب هذه العلاقة الملاحظة، لكن العديد من الفرضيات قد قدمت في هذا الصدد. أقتراح "ورايت" (Wright) و"هاملتون" (Hamilton) في 1978 ميكانيزمين لتفسير ذلك. أولاً، ميكانيزم الجماعة (The Cohort Mechanism) وهو يعبر عن تغيير توقعات وقيم الأمريكيين عبر الزمن، فالعمال الكبار السن يكونون أكثر رضا عن أعمالهم من العمال الشباب، بسبب قبولهم بشكل أكبر للسلطة وتوقعاتهم القليلة من أعمالهم. ثانياً، ميكانيزم تغيير العمل (The Job change Mechanism) وهو يشير إلى أن العمال الكبار السن لديهم وظائف أفضل ومهارات أكثر من نظرائهم الشباب. إضافة لما سبق، هناك ميكانيزمين آخرين يتمثلان في: أن الأفراد مع مرور الزمن لديهم بشكل أكبر انخفاض تدريجي للتكاليف أو الاستثمار في العمل، وكون التوقعات قد تتغير مع الزمن؛ بالنسبة للميكانيزم الأول فهو يقترح أنه مع الزمن قد يساهم الاستثمار في الوظيفة من منظور الفوائد (مثل المنح)

والعوائد (كالأجر) في الرضا الوظيفي. أما الميكانيزم الآخر، فهو عبارة عن تكيف الأفراد مع العمل من خلال تعديل توقعاتهم لتكون أكثر واقعية، وبذلك، يكونوا أكثر سعادة بأمور قليلة مع تزايد أعمارهم<sup>1</sup>.

لا يوجد لحد الآن اختبار مناسب لميكانيزم الجماعة، فهو يحتاج إلى دراسة طويلة المدى لعينة من الأفراد طوال حياتهم لمعرفة هل هناك علاقة بين السن والرضا الوظيفي. أما ميكانيزم تغير العمل فقد حصل على الأقل على بعض التأييد التجريبي. أوضح "وايت" (White) و"سباكتر" (Spector) في 1987 بأنه يمكن تفسير علاقة السن - الرضا الوظيفي بظروف العمل الجيدة للعمال الكبار السن، حيث يظهر العامل الكبير في السن صلة أقرب بين ما لديه وما يريده من منظور ظروف العمل وأيضا الأجر الحالي، كما أنه يدرك معدلا عاليا من التحكم الذاتي حول عوائد العمل. أما الميكانيزمين الأخيرين فتوجد القليل من الدلائل التي تدعمهما.

يمكن الإشارة إلى أن العمال ليسوا مأخوذين بنفس الأهداف، وبالتالي فاحتياجاتهم تختلف باختلاف أعمارهم ومستوى خبرتهم، فمستوى الرضا الوظيفي يتحدد بمدى إشباع حاجيات كل فئة و هنا مثال على أهم احتياجات كل فئة عمرية<sup>2</sup> حيث أن العمال في سن:

- 25 عاما: يحتاجون لدعم منظم لضمان خطواتهم الأولى في العمل؛

- 30 عاما: يطالبون بخطط للمسارات الوظيفية والمزيد من التكوين الهادف؛

- 35 عاما: هو الوقت الذي يطالبون فيه بكل شيء لأنهم يعلمون مكانتهم وأهميتهم للمنظمة في هذه

المرحلة؛

- 40 عاما: سن يطالب فيه العمال بالاهتمام بهم بشكل أكبر وأيضا بحلول أكثر شخصية؛

<sup>1</sup> Paul E. Spector, **op. cit**, P 26.

<sup>2</sup> Marie Madeleine, **Attirer et fidéliser les meilleurs**, Numéro 53, Paris : l'essentiel du management, 1999, P 43.

- 45 عاما فما فوق: يطالب فيه العمال بالتعاقد المضمون أي يطلبون ثمرات عملهم.

2-2-1-1-2-2- الجنس: أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى لما هو لدى الذكور وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية، فالمرأة تتميز بالتحمل و الصبر أكثر من الرجل إلا أنه بعد الزواج ومع العمل كل الوقت، فإنهن يواجهن أدوارا متداخلة، هذه الأمور يمكن أن تؤثر على رضاهن عن العمل<sup>1</sup>. وهناك دراسات تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس، و التي تعد متناسقة إلى حد ما، حيث أشار كل من "هلين" (Hulin) و"سميث" (Smith) سنة 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس و إنما لطبيعة التعليم، الراتب ومدة الخدمة.

انطلاقا من هذه الدراسات فإذا ما تحكنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساو، وقد أكد هذا الرأي "يورك" (York) و"سوسر" (Sauser) سنة 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجدا أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا، ماعدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا<sup>2</sup>. في أغلب الدراسات، ما يثير العجب في تساوي مستويات الرضا الوظيفي بين الرجال والنساء هو عدم عملهم في نفس الوظائف، على سبيل المثال، وجد "جرينهوس" (Greenhaus)، "باراسورمان" (Parasuraman)، و"ورملي" (Wormely) في 1990 عدم وجود اختلافات في الرضا الوظيفي تعود للجنس. رغم ذلك، فقد وجدا أن الإناث كن أقل توجهها للأعمال الإدارية والمهنية وأكثر توجهها للوظائف النمطية مقارنة بالذكور<sup>3</sup>.

العديد من التفسيرات تم تقديمها لهذا التساوي في الرضا الوظيفي بين النساء والرجال رغم اختلاف ظروف العمل والأجر ومنها: أولا، اختلاف النساء من ناحية التوقعات، فالنساء يتوقعن القليل من

<sup>1</sup> مومية عززي، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> إبراهيم سلهاط، مرجع سابق، ص 114 .

<sup>3</sup> Paul E. Spector, op. cit, P 28.

العمل وبالتالي يكن راضين بالقليل؛ قد يكون هذا ناجم عن تطور حدث عبر الأجيال، أين كان على النساء قبول القليل من فرص الترقية وأجور أقل حتى ولو كانت لنفس الوظائف. ثانياً، يمكن أن يكون للرجال والنساء قيم مختلفة، فقد ناقش كل من "ويت" (Witt) و"نبي" (Nye) في 1992 كيف يمكن وجود اختلافات في إدراك العدالة تعود إلى الاختلاف في الجنس، فأحياناً يدرك الرجال والنساء عدالة توزيع العوائد بطريقة مختلفة، ومرة أخرى، هذا يؤدي إلى إدراك النساء للعوائد القليلة بأنها أكثر عدالة مما يدركه الرجال. على الرغم من كون هذه التفسيرات محتملة، إلا أنه لا يزال غير واضح لما لدى النساء رضا وظيفي متساو بالرغم من عدم التكافؤ في العمل.

**2-2-1-1-3- المستوى التعليمي:** توصلت العديد من الأبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلمًا يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعلمًا، ويعود السبب في ذلك إلى أن طموحات وآمال الفرد الأكثر تعلمًا تكون مرتفعة بالمقارنة مع طموحات وآمال الفرد الأقل تعلمًا<sup>1</sup>.

**2-2-1-1-4- الرضا العام عن الحياة:** قبل التطرق لعلاقة الرضا عن الحياة بالرضا الوظيفي، ونظرًا لكون هذا المتغير من المتغيرات التفسيرية للدراسة، رأى الباحث ضرورة التطرق لهذا العنصر ببعض من الاستفاضة بالمقارنة مع ما سبقه.

بشكل موجز يعبر الرضا عن الحياة عن الكيفية التي يقيم بها الأفراد حياتهم من وجهة نظرهم الخاصة. وهذا التقييم يكون في جانبين، الأول معرفي ويتمثل في إدراك الأفراد وتقييمهم للحياة بشكل عام أو تقييم جوانب محددة من الحياة مثل الرضا عن الحياة والرضا الزوجي أو الرضا عن العمل. والثاني تقييم الأفراد لحياتهم بناء على تكرار الأحداث السارة أو الغير سارة التي تسبب إما السعادة، والفرح أو التوتر والقلق.

<sup>1</sup>مريم خلوطه، مرجع سابق، ص 85.

لعل ما يثير الفضول أكثر هو إجابة السؤال: لماذا نجد بعض الأفراد أكثر رضا من البعض الآخر؟ وهل يعود إلى خصائص الأشخاص أنفسهم أم إلى الظروف والمؤثرات الخارجية المحيطة بهم؟ وهل يعتبر الرضا عن الحياة سمة ثابتة أم أن لديها صفة التغير المستمر مع الزمن؟

ويتبنى الباحث فكرة وجود مكون ثابت وآخر متغير، بعبارة أخرى للرضا عن الحياة مكونات ثابتة نسبياً مثل السمات التي تعكس استعدادات شخصية خاصة، كما له مكونات متغيرة على غرار الحالات التي تعكس المؤثرات البيئية، هذين النوعين من مكونات الرضا عن الحياة يتفاعلان داخل نظام القيم والهوية ليفرزا قرارات وأحكام مختلفة. يرى الباحث أن كلمة مكون ثابت نسبياً تعني أنها تميل للثبات على المستوى القصير والمتوسط وليس الطويل بشكل جازم، فمعضلة مثل هذه البحوث أو التفسيرات المختلفة سببها من وجهة نظر الباحث هو معرفة متى يتحول الثابت إلى متغير والمتغير إلى ثابت، أو كأنه توجد مرحلة أين يصبح كل نظام التقييم بجزأيه الثابت والمتغير في حالة قابلة لإعادة البرمجة في إطار محدود سواء من خلال المدخل المعرفي، أو من خلال التجارب وبالأخص المؤلمة منها. ويرى الباحث أن التحدي الأكبر هو كيفية جعل الاختلاف في طريقة الحكم على الأشياء من طرف الأفراد قانوناً أو معادلة تساعد على التنبؤ بأحكام الآخرين الذين يعيشون في ظروف متشابهة.

وفي العنصر الموالي أهم النظريات التي تبين بعض الميكانيزمات التي يستخدمها الفرد لتقييم ما يدور حوله.

**نظريات الرضا عن الحياة:** ويمكن تلخيص بعض نظريات الرضا عن الحياة التي وجدت في أكثر من مصدر كما يلي:

1. نظرية التكيف تكيف أو التعود (Adaptation Theory): تتلخص هذه النظرية في فرضية أن الأفراد يتصرفون بشكل مختلف اتجاه الأحداث الجديدة التي تمر عليهم في حياتهم، وذلك

اعتمادا على نمط شخصياتهم، وردود أفعالهم وأهدافهم في الحياة، ولكن نتيجة التعود والتأقلم مع الأحداث ومع مرور الوقت فإنهم يعودون إلى النقطة الأساسية التي كانوا عليها قبل وقوع الأحداث، كما أن الأفراد مختلفون لا يتكيفون بنفس الطريقة أو بشكل مطلق مع الأحداث والظروف المحيطة بهم<sup>1</sup>.

2. نظرية القيم والأهداف والمعاني (Values, Goals and Meanings Theory): يشعر الأفراد بالرضا عندما يحققون أهدافهم، ويختلف الشعور بالرضا باختلاف أهداف الأفراد ودرجة أهمية تلك الأهداف بالنسبة لهم حسب القيم السائدة في البيئة التي يعيشون بها، وتبين دراسة أويش وآخرون (Oish et al.) في 1999 أن الأفراد الذين يدركون حقيقة أهدافهم وطموحاتهم وأهميتها بالنسبة لهم وينجحون في تحقيقها يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا عن الحياة مقارنة بأولئك الذين لا يدركون حقيقة أهدافهم أو الذين تتعارض أهدافهم، مما يؤدي إلى الفشل في تحقيقها والشعور بعدم الرضا. ويعتمد تحقيق الأهداف على الاستراتيجيات المتبعة في تحقيقها والتي تتلاءم مع شخصية الأفراد، وتختلف هذه الأهداف باختلاف المراحل العمرية للأفراد وأولوية هذه الأهداف<sup>2</sup>.

3. نموذج المقارنة الاجتماعية (Social Comparison Model): يبين ايسترلين Easterlin في 2001 أن الأفراد يقارنون أنفسهم مع الآخرين ضمن الثقافة الواحدة، ويكونون أكثر سعادة إذا كانت ظروفهم أفضل ممن يحيطون بهم، فالمقارنة تخلق

<sup>1</sup> Diener, E.D , Rahtz, D.R, **Advances in quality of life theory and research**, Boston : Kluwer Academic Publications, 2000, PP 83-109.

<sup>2</sup> سليمان عادل محمود، الرضا عن الحياة وعلاقتها بتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في **مديريات محافظات فلسطين الشمالية**، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2003،

درجات مختلفة من الرضا ضمن المجتمع والثقافة الواحدة. والرضا عن الحياة يعتمد على المقارنة بين المعايير الموضوعية أو المتوقعة ؛ (الثقافية أو الاجتماعية أو المادية) من ناحية، وما تم تحقيقه على أرض الواقع من ناحية أخرى. وقد تكون المقارنة بين الأفراد أو الجماعات أو الدول المحيطة، وبالتالي تختلف درجات الرضا عن الحياة باختلاف المعايير الذاتية والاجتماعية والاقتصادية.

ويبين (إيسترلين) أن الأفراد العاديين في أي ثقافة يكونون معتدلين أو متوسطين في درجة الرضا، بينما يكون البعض فوق المعدل والبعض تحت المعدل، ويركز إيسترلين على دور الدخل المادي وعلاقته بالسعادة والرضا عن الحياة لأن الدخل المادي يرتبط بجميع مراحل الحياة خاصة عند الأفراد الذين يضعون مستوى حياتهم المادي في المقام الأول، فقد أثبتت بعض الدراسات بأن خريجي الجامعات الذين يحصلون على دخل جيد أقل شعورا بالرضا ممن لم يحصلوا على تعليم جامعي ويحصلون على نفس الدخل. وقد كان أكثر الأفراد إغراء للمقارنة معهم، وأكثر المقارنات وضوحا هي تلك التي مع الجيران والأقارب أو زملاء الدراسة أو الجامعة السابقين؛ أي الذين مروا بنفس الظروف.

وتبين العديد من التجارب أن الناس تحت ظروف المشقة أو الذين لديهم تقدير ذات منخفض يختارون مقارنة أنفسهم بمن هم أقل منهم مكانة لتحسين صورة الذات لديهم بل وصحتهم النفسية<sup>1</sup>.

4. نظرية التقييم (Evaluation Theory): ترى هذه النظرية أن الشعور بالرضا يمكن قياسه من خلال عدة معايير، وأحد هذه المعايير يعتمد على الفرد ومزاجه والثقافة والقيم السائدة، كما

<sup>1</sup>العش إكرام عبد القادر، الرضا عن الحياة وعلاقته بأنماط التعلق في المرحلة الوسطى من الرشد، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2002، ص 36.

أن الظروف السائدة تؤثر على درجة الشعور بالرضا. وعلى سبيل المثال فالأفراد عندما يقيمون مدى رضاهم عن الحياة لا يفكرون عادة بقدراتهم الحركية إلا إذا تواجدوا مع أحد الأفراد الذين يعانون من إعاقة حركية، كما أن الشعور بالرضا أو عدمه لا يرتبط بالعمر الزمني للفرد. ويرتبط الرضا عن الحياة بالمستوى الاقتصادي للأفراد، وبحسب نظرية ماسلو للحاجات فإن الأفراد في الدول الغنية يفترض أن يكونوا أكثر سعادة ورضا في حياتهم مقارنة بالدول الفقيرة التي تعاني من نقص مادي والتي تؤثر على إشباع الحاجات الأساسية للأفراد؛ مما يجعل حاجات الأمن أكثر أهمية في تلك الثقافات، في حين تكون حاجات الحب وتحقيق الذات أكثر أهمية في الدول الغنية، وبالمقابل فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العلاقات الاجتماعية أكثر أهمية من الجوانب المادية من أجل الشعور بالرضا في بعض الثقافات<sup>1</sup>.

5. نظرية التقييم الجوهرية للذات (Core Self Evaluation Theory): يرى Judge أن التقييم الجزئي لكل الجوانب الخاصة بأي مجال من مجالات الحياة هو الذي ينتج الشعور النهائي بالرضا عن ذلك المجال الخاص في الحياة مثل (العمل أو الأسرة)، ومن ثم يتسبب في الشعور العام بالرضا عن الحياة. وقد أثبتت الدراسات أن الرضا عن مجالات هامة في الحياة مثل الأسرة أو العمل والصحة تفسر حوالي خمسين بالمائة من التباين في الرضا العام عن الحياة، أما الخمسون بالمائة الباقية فتفسرها الفروق الفردية والأخطاء والتجريبية والمتغيرات الدخيلة.

ويعرف Judge التقييم الجوهرية للذات على "أنه مجموع الاستنتاجات الأساسية التي يصل إليها الأفراد عن ذواتهم وقدراتهم"، حيث حدد أربعة محكات معيارية لتحديد العوامل الممثلة للتقييم الجوهرية للذات وهي:

- مرجعية الذات؛

<sup>1</sup> سليمان عادل محمود، مرجع سابق، ص 17.

- بؤره التقويم وهو ما يمكن موازاته بعمليات العزو؛

- السمات السطحية؛

- اتساع الرؤية وشمول المنظور.

وقد وجد Judge أن الأفراد الذين يمتلكون تقييما جوهريا مرتفعا للذات أكثر شعورا بالرضا عن الحياة وعن الميادين العديدة للحياة مثل الأسرة والعمل، والدراسة؛ لأنهم أكثر ثقة في قدراتهم على الاستفادة بكل ميزة وفرصة تلوح في أفق حياتهم<sup>1</sup>.

6. نظرية المواقف (Situational Theory): يرى أصحاب هذه النظرية أن الإنسان يرضى عن الحياة عندما يعيش في ظروف طبيعية، ويشعر فيها بالأمن والنجاح في تحقيق ما يريد من أهداف، فيجد الصحبة الطيبة، ويتزوج امرأة صالحة، ويكون أسرة متماسكة، ويحصل على عمل جيد مع المعافاة في البدن. ففي هذه الظروف يكون الإنسان راضيا وسعيدا ومتمتعًا بصحة نفسية<sup>2</sup>.

7. نظرية الفجوة بين الطموح والإنجاز (Ambition-Achievement Gap Theory): يرى أصحاب هذه النظرية أن الإنسان يرضى عن حياته عندما يحقق طموحاته، أو عندما تكون إنجازاته وأعماله قريبة من طموحاته. أما عندما تكون طموحاته أعلى من إمكاناته ولا يستطيع تحقيق أهدافه فلا يرضى عن نفسه ولا عن حياته، بل يكون ساخطا متذمرا من نفسه ومن الحياة.

<sup>1</sup> أحمد عطية عطية. التلكؤ الأكاديمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز والرضا عن الدراسة لدى طلاب جامعة الملك

خالد بالمملكة العربية السعودية، مجلة أطفال الخليج ذوي الاحتياجات الخاصة، 2008.

www.gulfkids.com

<sup>2</sup> مرسى كمال إبراهيم، السعادة والتنمية الصحية، الجزء الأول، القاهرة: دار النشر للجامعات، دون سنة نشر،

إن الطموح الزائد مع ضعف الإمكانيات وعدم القدرة على تحقيق الأهداف يعرض الإنسان للإحباط المتكرر، ويجعله تعسا حزينا على ما فات، قلقا على ما سيأتي في المستقبل. ويدعو أصحاب هذه النظرية إلى تحقيق التوازن بين الطموحات والإمكانات، فيضع الإنسان لنفسه طموحات يقدر على تحقيقها حتى يشعر بالنجاح والتوفيق، ويشعر بالكفاءة والجدارة، فيرضى عن نفسه وعن حياته ويسعد بها<sup>1</sup>.

8. النظرية المتكاملة (Integrative Theory): مع اختلاف النظريات السابقة في تفسير الرضا عن الحياة فإن المتأمل في أفكارها يجدها متكاملة وليست متعارضة أو متناقضة، لأن عوامل الرضا كثيرة ومتنوعة وتختلف من شخص إلى آخر، وتختلف في الشخص الواحد من موقف إلى آخر، فبعض الناس يرضون عن الحياة عندما تكون ظروف الحياة طيبة وتسير وفق ما يريدون، وغيرهم يرضون عندما يدركون الخبرات السارة، وآخرون يرضون عندما يحققون طموحاتهم وينجزون أهدافهم، وفريق رابع يرضون عن حياتهم عندما يقارنون إنجازاتهم بإنجازات الآخرين، ويدركون تفوقهم على غيرهم.

وقد تمثل النظريات السابقة تفسيرات جزئية للرضا عن الحياة، إلا أن مرسي يرى أنه يمكن إيجاد التكامل فيما بينها، وإيجاد بعض عوامل الرضا عن الحياة وهي كالآتي:

- أن يعيش الإنسان في ظروف طيبة تشعره بالأمن والطمأنينة؛
- أن يدرك الخبرات السارة التي تمتعه وتسره؛
- أن يحقق أهدافه في الحياة ويتغلب على الصعوبات التي تواجهه؛
- أن تكون طموحاته في مستوى قدراته وإمكاناته حتى لا يتعرض للإحباط كثيرا؛
- أن ينجح ويتفوق في عمله أو دراسته حتى يشعر بالكفاءة والجدارة وتقدير الذات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرسي كمال إبراهيم، مرجع سابق، ص 47.

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم و الغير راضين عن نمط حياتهم العائلية، الزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم<sup>2</sup>.

إن فرضية "الامتداد" (Spill over) تنتبأ بارتباط ايجابي بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة؛ فالمشاعر في مجال معين من الحياة تؤثر على الأخرى، مؤدية إلى علاقات ايجابية بين كل من الرضا عن العمل والحياة. نتائج البحث في هذا المجال فضلت بوضوح فرضية الامتداد، حيث وجدت العديد من الدراسات بشكل متسق أن الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة مرتبطان بشكل معتدل و ايجابي ( مثل دراسة "جادج" (Judge) و"وتبي" (Watanabe) في 1993؛ "لانس" (Lance)، " لوتنشاغر" (Lautenshlager)، "سلون" (Sloan) و"فاركا" (Varca) في 1989؛ "شوبروك" (Schaubroeck) وآخرون في 1992؛ و"ويفر" (Weaver) في 1978). لقد وجد "لانس" وآخرون في 1989 ارتباط بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة يقدر بـ0.58، كما تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بالرضا عن الحالة العائلية والنشاط العائلي<sup>3</sup>.

انطلاقا مما سبق، فالارتباط بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة وحده لا يكفي لتوفير رؤيا واضحة عن سبب الآخر؟ من الممكن أن يسبب الرضا الوظيفي الرضا عن الحياة، أو العكس، ففي في دراسة طويلة الأمد لكل من "جادج" و "وتبي" في 1993 باستخدام إجراءات إحصائية معقدة للنمذجة الهيكلية للمعادلة (Structural Equation Modeling) وجدا دليلا بأن كلا من الاتجاهين للسببية بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة ممكنان<sup>4</sup>، ولهذا فكل واحد منهما يؤثر على الآخر. هذا الدعم لفرضية الامتداد وجد عن طريق عينة ممثلة للتنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية، والنمذجة الهيكلية للمعادلة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 47-48.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 231.

<sup>3</sup> Paul E. Spector, op. cit, P 70.

<sup>4</sup> Ibid, P 70.

التي تعبر عن إجاباتهم بخصوص قياسات الرضا عن العمل والحياة أفادت أن كل واحد منهما يسبب الآخر.

**2-2-1-1-5- المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية للفرد، كلما زاد رضاه عن عمله، وإذا قلت مكانة الفرد اجتماعيا ووظيفيا فإن ذلك يزيد من استيائه وعدم رضاه<sup>1</sup>، و لتوضيح هذا المعنى نضرب المثال التالي، ففي أحد المصانع - يحيل عاملاته إلى المعاش في سن 55 معطيا إياهن معاشا عائليا سخيا - وجد أن كثيرا من هؤلاء النساء يقفن على أبواب المصنع كل مساء في انتظار صديقاتهن عند الخروج، ويستمرن في المواظبة على حضور أي أحداث اجتماعية تجري في المصنع، وعندما يكون من الممكن الحصول على عمل إضافي بعض الوقت خلال الشغل فإنهن يكن على استعداد دائم للانتظام فيه عن طيب خاطر، ولم يشعر الأفراد الذين أستبروا هؤلاء النساء أنهم يهتمن المال أولا ( وفي الحقيقة أنه بالإضافة إلى معاشهن، فكلهن تقريبا يقمن بأعمال إضافية جزئية ويحصلن على مال كاف تماما)، فمن الواضح أن كل ما يهتمن أن المصنع مركز اجتماعي.

إن للمكانة الاجتماعية أهمية قاطعة في السعادة النفسية للفرد<sup>2</sup>. وحسب "ميلر" (Miller) و"فورم" (Form) أنه "لا يرتبط الدافع للعمل بالحاجات الاقتصادية فقط، فالرجال قد يستمرن في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة إلى منافع مادية، وحتى عندما تكون سلامتهم وسلامة أطفالهم مؤمنة، فإنهم يستمرن في العمل. ومن الواضح أن الأمور تجري هكذا، لأن المكافآت التي يحصلون عليها من عملهم مكافآت اجتماعية، مثل الاحترام والإعجاب من زملائهم، وفي بعض الأحيان يصبح العمل طريقا إلى تأمين حاجات الأنا بالحصول على السطوة والتغلب به على الآخرين. ويقدم نشاط العمل بالنسبة للجميع الزمالة

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 231.

<sup>2</sup> أ. براون، مرجع سابق، ص 207.

والحياة الاجتماعية. والصناعة هي المصدر الأساسي للمكانة،... فعندما نحاول أن نعين شخصا غربيا فإن سؤالنا الأول هو " ماذا يعمل؟"<sup>1</sup>.

**2-2-1-1-6- احترام الذات:** إذ كلما كان الفرد يميل إلى احترام ذاته و العلو بقدره و التمسك والاعتداد برأيه كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما ذلك الشخص الذي يشعر ببخس في قدره وعدم احترام ذاته فإنه عادة ما يكون غير راض عن عمله<sup>2</sup>.

**2-2-1-1-7- تحمل الضغوط:** كلما استطاع الفرد تحمل ضغوط العمل و التكيف و التعامل معها، كلما كان أكثر رضا عن عمله، أما ذلك الذي يتكاسل و يتراخي بسرعة و ينهار فور تعرضه لعقبات فإنه عادة ما يكون مستاء و غير راض عن عمله<sup>3</sup>.

**2-2-1-2- الاختلافات الثقافية بين البلدان:** سيتم تفحص الدلائل الحديثة حول إمكانية وجود اختلافات عابرة للثقافات (Cross-Cultural differences) في مستويات الرضا الوظيفي، والأسباب المحتملة لهذه الاختلافات.

لقد تم إجراء مقارنات الرضا الوظيفي للعمال في مختلف البلدان، لكن عدد هذه البلدان كان محدودا، على سبيل المثال، "سلوكيوم" (Slocum) و"توبكاك" (Topichak) في 1972 أظهر أن المكسيكيين أكثر رضا عن أعمالهم من الأمريكيين، ووجد "ماريون-لانديس" (Marion-Landais) في 1993 أن الدومنيكيون أكثر رضا من الأمريكيين الذين يعملون في فروع لنفس المنظمة في بلدانهم الأصلية. مع ذلك، وجد كل من " غريفث" (Griffeth) و"هوم" (Hom) في 1987 بأن مسيري أمريكا الجنوبية أقل رضا من المسيرين في أوروبا الغربية. العديد من الدراسات أوضحت أن العمال اليابانيين أقل

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 207 - 208 .

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 203

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

رضا من الأمريكيين؛ من بين هذه الدراسات دراسة "لينكولن" (Lincoln)، "هاندا" (Hanada) و"أولسون" (Olson) في 1981، وأيضا "سميث" (Smith) و"ميزومي" (Misumi) في 1989. لقد وجد "سباكتر" (Spector) و"ولمزيري" (Wimalasiri) في 1986 أن الأمريكيين والسنغافوريين لا يختلفون في رضاهم الإجمالي<sup>1</sup>.

وحسب "سوزا-بوزا وسوزا-بوزا" (Sousa-Poza and Sousa-Poza) في عام 2000 فقد نشر برنامج الاستقصاء الاجتماعي الدولي (The International Social Survey Program) نتائج استقصاء لـ 21 بلداً والتي أغلبها أوروبية، حيث وجد أن العمال في الدانمرك كانوا أكثرهم رضا، متبوعين بالعمال من قبرص، ثم سويسرا، في حين أن أضعف مستوى للرضا الوظيفي ضمن العمال وجد في هنغاريا، متبوعين بروسيا واليابان. أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد تحصلت على المرتبة السابعة من واحد وعشرين، وتحصلت نيوزيلندا على المرتبة الثامنة، والمملكة المتحدة في المرتبة الرابعة عشر<sup>2</sup>.

هناك القليل من الدراسات المقارنة للرضا الوظيفي عن أوجه العمل بين البلدان والتي استخدمت

نفس

المقياس، يوضح الجدول (08) نتائج أوجه مقياس مسح الرضا الوظيفي (JSS) لجمهورية الدومينيكا، هونغ كونغ، سنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية.

لقد سجلت جمهورية الدومينيكا أعلى النتائج لكل الأوجه باستثناء "إجراءات التشغيل"، أين كانت في المرتبة الثانية من ناحية صغرها، في حين أن كل من هونغ كونغ، سنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية كان لها تقريبا نفس الرضا الإجمالي، لكن فيما يخص الأوجه فقد كانت مختلفة. بالنسبة لهونغ كونغ كان متوسط نتائج الرضا الوظيفي محصورا بين 12.1 و 16 في مقياس مصنف من 4 إلى 24. أما

<sup>1</sup> Paul E. Spector, op. cit., P 26.

<sup>2</sup> Colin. P. Silverthorne, op. cit., P 174.

سنغافورة فقد سجلت أعلى النتائج بين البلدان الأربعة فيما يخص وجه "إجراءات التشغيل"، وأعلى نتيجة لوجوهها كانت "العوائد المشروطة"، حيث سجل كلا البلدين الآسيويين نتائج أعلى من الولايات المتحدة في مجال العوائد المتمثلة بالأجر والترقية، ولكن نتائج أقل بالنسبة "لطبيعة العمل" والوجهان الاجتماعيين الممثلين بزلاء العمل والإشراف<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (08): الرضا الوظيفي عن الأوجه عبر مقارنات لأربع دول باستخدام مقياس (JSS)**

الوجه	جمهورية الدومينيكا	هونغ كونغ	سنغافورة	الولايات المتحدة الأمريكية
الأجر	17.2	15.0	14.0	11.9
الترقية	16.4	14.2	13.4	11.8
الإشراف	20.0	16.0	13.4	19.0
الفوائد	16.8	14.4	14.2	14.4
العوائد المشروطة	17.8	14.9	17.3	13.6
الإجراءات	12.3	12.1	17.0	13.5
زملاء العمل	20.0	15.6	13.4	18.1
العمل	22.2	14.9	17.1	19.1
الاتصال	18.1	14.9	14.9	14.2
الكلية	160.9	133.3	134.7	135.8
حجم العينة	148	136	182	12748

**Source :** Paul E. Spector, **op, cit**, P 27.

<sup>1</sup> Paul E. Spector, **op, cit**, P 26.

فيما يخص الولايات المتحدة الأمريكية فكانت نتائجها أكثرها تنوعاً، تم تسجيل أصغر النتائج من بين البلدان الأربع بالنسبة للعوائد المشروطة ( على سبيل المثال، الاعتراف والتقدير للعمل الجيد)، الأجر والترقية. رغم ذلك، فقد تم تسجيل نتائج عالية لزملاء العمل، طبيعة العمل والإشراف. هذه النتائج تشير بأنه حتى وان لم يكن هناك اختلافات في الرضا الإجمالي، فيمكن أن توجد اختلافات كبيرة ضمن الأوجه المختلفة للعمل<sup>2</sup>.

هذه الدراسات تشير بوضوح إلى وجود اختلافات في الرضا الوظيفي وفي أنماط أوجه الرضا بين البلدان، إلا أنها لا توفر رؤية واضحة لأسباب هذه الاختلافات. مع ذلك، هناك العديد من التفسيرات المعقولة ومن بينها على سبيل المثال، وجود دلائل معتبرة حول الاختلافات الثقافية بخصوص "القيم"، حيث يرى "هيوانغ" (Huang) و"فان دي فليرت" (Van De Vliert) في سنة 2002 أن القيم هي مفاتيح الفعالية والمستوى العالي من الرضا الوظيفي في المنظمات المتعددة الجنسيات<sup>3</sup>، ففي عام 1984 قام "هوفستد" (Hofstede) ببحث الاختلافات في القيم - متضمنة الفردية/الجماعية، الذكورة، التفاوت في القوة وإلغاء تأثير عدم الاكادة - في 40 بلداً مختلفاً؛ حيث تمثل الفردية (Individualism) المدى الذي يكون فيه الأفراد مهتمين بمصالحهم الخاصة واحتياجاتهم، على عكس الجماعية (Collectivism) التي تمثل أولئك الذين يكون اهتمامهم مرتبط بالجماعات (كالأسرة، جماعة العمل،...)، في حين تعبر الذكورة (Masculinity) عن الدرجة التي يكون فيها التركيز على الانجاز والأداء على حساب رفاه ورضا الآخرين، أما التفاوت في القوة (Power Distance) فهو يعكس درجة تميز الذين يتمتعون بمستويات عالية من السلطة والمكانة من أولئك الذين لديهم مستويات دنيا. وأخيراً، إلغاء تأثير عدم الاكادة (Uncertainty Avoidance) يمثل مدى ارتياح الأفراد في ظل بيئات تتميز بعدم الاكادة والتغير.

<sup>2</sup> Paul E. Spector, op. cit, P 27.

<sup>3</sup> Colin. P. Silverthorne, op. cit, P 174.

لقد توصل "هوفستد" في 1984 إلى وجود اختلافات واضحة عابرة للثقافات في كل من القيم الأربعة المذكورة سابقا، على سبيل المثال، تولي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبلدان غرب أوروبا أهمية كبيرة لقيمة الفردية، في حين تمثل الجماعية في البلدان الشرقية والبلدان الناطقة باللغة الإسبانية القيمة العليا. بخصوص الذكورة، وجد أن البلدان الاسكندنافية تولي أهمية كبيرة لهذا البعد مقارنة بباقي الدول. أما فيما يخص التفاوت في القوة فان له قيمة عالية في البلدان الناطقة باللغة الإسبانية، والعكس صحيح في بلدان أخرى كاستراليا. بالنسبة لإلغاء تأثير عدم الاكادة، تم تسجيل القيمة العليا في بلدان مثل اليونان والبرتغال، وأدنى قيمة في سنغافورة والدانمرك<sup>1</sup>.

يمكن القول أن العمال من ثقافات مختلفة يحتاجون أمور مختلفة من أعمالهم، ومن الممكن أن يولوا اهتمامهم الأكبر لأوجه مختلفة من العمل، كما قد تتأثر هذه الاختلافات بأوضاع العمل الحالية بسبب الاختلافات السياسية والاقتصادية، فمثلا، عادة ما يكون للعمال في البلدان التي تطبق اقتصاديات السوق الحر مشاركة أكبر في عملية صنع القرار، ويكونوا محفزين بقوة لإظهار سلوكيات مفيدة للمنظمة<sup>2</sup>. وحسب "زهو" (Zhu) في 1991 فإن الثقافة الوطنية تستطيع تحديد أسباب عدم العدالة بين الجنسين، وبالتالي يمكن تحديد الاختلافات في الجنس التي تؤثر على الرضا الوظيفي، على سبيل المثال، فضل التراث الكونفوشيوسي الرجل على المرأة، حيث توقع لهذه الأخيرة أن تلعب دورا ثانويا<sup>3</sup>.

إضافة إلى الاختلافات في القيم، يمكن أن توجد الاختلافات العابرة للثقافات عندما يكون تأثير العمليات الاجتماعية (Social Processes) بارزا لدى العاملين، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، التأثير الاجتماعي له أثر ضعيف على العاملين، ويكون فيها الرضا الوظيفي ذو علاقة ضعيفة ليسود القيم الثقافية.

<sup>1</sup> Steve M. Jex, op, cit, P 132.

<sup>2</sup> Ibid, P 133.

<sup>3</sup> Colin. P. Silverthorne, op, cit, P 175.

بالمقابل، في مجتمع تسوده الروح الجماعية مثل اليابان، فتأثير العمليات الاجتماعية يكون كبيرا<sup>1</sup>. بقي أن نشير إلى أنه قد تم إجراء القليل من الدراسات العابرة للثقافات التي تخص موضوع الرضا الوظيفي، ولكن يبدو جليا أن الاختلافات في الرضا الوظيفي عبر مختلف البلدان هي حقيقة.

## 2-2-2- العوامل التنظيمية:

2-2-2-1- التعويضات (Compensations): ويشمل برنامج التعويضات الفعال على الأجر الأساسي والحوافز، بالإضافة إلى الميزات المضافة للأجور. انطلاقا من ذلك سنركز التحليل على عنصرَي الأجر والمزايا الإضافية كما يلي:

2-2-2-1-1- الأجر: يعتبر الأجر في مقدمة المتغيرات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من وراء عمله، حيث تكمن أهميته في أنه يحدد كثيرا من المدفوعات الأخرى كالعلاوات والميزات المضافة للأجور. إن الأجر الأساسي يمثل قيمة الوظيفة على المدى البعيد التي تمثل قيمة على المدى القصير، كما أنه يلعب دورا هاما في تحديد كل من الاختيار والنقد الوظيفي بغض النظر عن العلاوات التي تمثل قيمة على المدى البعيد<sup>2</sup>. إن السؤال الشائع مطرح عند الحديث عن الأجر هو " هل يستطيع المال أن يشتري السعادة ؟".

العديد من الباحثين اعتبروا الأجر متغيرا أساسيا عند دراسة الرضا الوظيفي حيث تم تناول العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي تقريبا في كل الدراسات التي تمت في 80 عاما الأخيرة ، وقد اعتبرت هذه الدراسات الأجر نوع من أنواع الحوافز، وأنه عامل مهم لإشباع حاجات الفرد<sup>3</sup>، فهو الوسيلة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، ووسيلة أيضا لتحسين الجوانب الأخرى من الحياة خارج مكان العمل. رغم ذلك

<sup>1</sup> Steve M. Jex, op. cit, P 133.

<sup>2</sup> إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، القاهرة: دار الكتب العلمية، 2001، ص 33.

<sup>3</sup> ريمة خلوطة، مرجع سابق، ص 78.

فالمال لا يمثل نفس القيمة بالنسبة لكل فرد، لبعض الناس المال يمثل النجاح، وآخرون يرونه شكلا من أشكال الأمان، ويمكن أن يمثل مقياسا للاستقلالية، الحرية وصفاء الذهن<sup>1</sup>.

لقد أجريت العديد من الدراسات لإثبات العلاقة من الأجر والرضا الوظيفي، نذكر على سبيل المثال دراسات "طومسون" في 1939 ودراسات "ميلر" في 1941 ودراسات "ستروات" في 1952، دراسات "كندل" و"سميث" في 1963. وهناك دراسات حديثة مثل دراسات "لي" و"ويلبر" في 1985، ودراسات "لوكس" وآخرون في 1990. كل هذه الدراسات أجمعت بأن هناك علاقة إيجابية بين الأجر والرضا الوظيفي<sup>2</sup>، لكن هذه العلاقة تبدو مرتبطة أكثر بإدراك العدالة والإنصاف منها بكمية النقود الممنوحة، لقد وجد أن مستوى الأجر يرتبط بشكل أقوى مع الرضا عن الأجر منه بالرضا الوظيفي الإجمالي<sup>3</sup>، لذا فالمقارنة الاجتماعية تعتبر عاملا مفتاحيا عند النظر للعلاقة بين الأجر والرضا، ولهذا يجب أن يكون الأجر الأساسي مماثلا للأجور التي تمنحها المنظمات الأخرى لموظفيها في نفس الوظائف، لكن توقعات العامل تعتبر أيضا أساسية. وحسب آمز فالعمال يجب أن يشعروا بأن هناك توازنا عادلا بين العمل المنجز والتعويض المتحصل عليه، وإذا أُخِل هذا التوازن ستحدث حالة عدم الرضا.

**2-2-1-2-2- المزايا الإضافية:** بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة الاهتمام بتطوير عدد من برامج المزايا الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة، وتتضمن هذه البرامج عدة منافع مثل البرامج الصحية، برامج التقاعد، المشاركة في الأرباح، برامج التطوير الوظيفي والعناية بأطفال الموظفين، إضافة إلى مرونة ساعات العمل. ويمكن أن تؤثر برامج المزايا الإضافية بقيمتها المادية أو المعنوية على الرضا الوظيفي، كما قد تؤثر من خلال "أثر هاوثورن" أي تؤدي نظرة الموظفين الايجابية للإدارة إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

<sup>1</sup> Arlene S. Hirsch, op. cit, P 27.

<sup>2</sup> Travis G. Worell, op. cit, P 24.

<sup>3</sup> Paul E. Spector, op. cit, P 70.

بالمقابل لقد أثبتت بعض الدراسات أن أي زيادة في الرضا تميل للاختفاء مع مرور الوقت، نظرا لاختفاء بريق البرامج الجديدة<sup>1</sup>، على سبيل المثال، الميزات المضافة للأجور كالعلاج المجاني لا تحفز الفرد مع مرور فترة من الزمن، بسبب اعتقاده أن الميزات أمر مسلم به وغير قابلة للجدال و النقاش، و لكن في الأغلب تحدث الميزات الإضافية الولاء للمنظمة بسبب كونها لا تعتمد مباشرة على زيادة الإنتاج أو الأداء الجيد<sup>2</sup>.

في هذا السياق يستخدم قانون الإرجاع المتناقصة (Law of diminishing returns) في كل البواعث المادية، فبقدر ما تزيد المكافأة تقل الرغبة في مزيد من المكافأة إلى أن تصل إلى نقطة ما تقرب من الاختفاء<sup>3</sup> (فعلى سبيل المثال، عمال أحد المناجم زادت درجة غيابهم عندما ارتفعت أجورهم، وذلك لأنهم حصلوا على ما يريدون ووصلوا إلى نقطة تصبح عندها الحاجة إلى مال أكثر في المرتبة الثانية بعد الحاجة إلى فراغ أكثر)، لهذا يجب أن تراعى هذه الحقيقة عند التعامل - بالخصوص - مع الميزات المضافة للأجور.

**2-2-2-2- الظروف المادية للعمل:** شكلت الظروف المادية للعمل كالحرارة و الإضاءة، التهوية و الرطوبة، النظافة و الضوضاء... الخ، و تأثيرها على الأداء الإنتاجي للأفراد اهتمام العديد من الباحثين، ثم أتجه الاهتمام فيما بعد إلى دراسة أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل، أشارت النتائج المتحصل عليها إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية لها تأثير كبير على درجة رضا الفرد عن العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباسط بن عبيد، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> إيهاب صبيح محمد رزيق، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> أ. براون، مرجع سابق، ص 222.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 151.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكائنات الإنسانية، كانت فردية أو جماعية، تستجيب بحساسية زائدة للتغيرات في الجو السيكولوجي أو للنوايا الشخصية ولما تتضمنه الأفعال والإجراءات أكثر مما تفعل لأي من التغيرات العادية في البيئة الفيزيائية أو المادية، فالكلمة الطائشة والعبارة التي يساء تفسيرها تخفض الروح المعنوية أو الكفاية إلى درجة أكثر بكثير مما تفعله الارتفاعات أو الانخفاضات الكبيرة في درجة الحرارة، أو الرطوبة، أو شدة الضوء<sup>1</sup>. فإذا كانت مثلاً طبيعة العمل تقتضي أن يكون قذراً أو غير سار، فقد لا ننلقى إلا قليلاً جداً من الشكاوي، أما إذا كانت قذارة العمل أو كفهراؤه مما يمكن تلافيه، فسيكون هناك استياء مرجعه الافتقار إلى النوايا الحسنة التي يتضمنها هذا الظرف.

مما لا شك فيه أن الظروف السيئة تؤثر تأثيراً كبيراً على الصحة والسعادة<sup>2</sup>، ولكن يبقى أن نشير إلى أن الظروف المادية الحسنة قد تتواجد مع الروح المعنوية المنخفضة، و الظروف السيئة مع الروح المعنوية المرتفعة، أي أن الظروف المادية الحسنة للعمل قد تركز الروح المعنوية المرتفعة، ولكنها -في حد ذاتها- لا تخلقها.

**2-2-2-3- علاقات العمل:** دور الناس الآخرين في العمل متجاهل عنه لصالح توضيح العلاقة بين الذات والعمل. إن فهم كيفية تشكل "معنى العمل" (Work meaning) لدى الفرد من خلال العلاقة بين الذات والعمل هو أمر أساسي، لكنه يمثل فقط جزءاً من الصورة، فكل فرد في عمله يتفاعل مع أناس آخرين، سواء كانوا زملاء عمل، مشرفين، رؤوسيين، زبائن، مستهلكين و آخرين في محيط المنظمة. في الحقيقة، العلاقة مع الآخرين تشكل النسيج الاجتماعي و إطار العمل.

فيما يلي شرح لكل من نمط الإشراف وجماعة العمل:

<sup>1</sup>أ. براون، مرجع سابق، ص216.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص12.

2-2-3-1- جماعة العمل: وجد أن العمال في إطار عملهم اليومي يتعرضون بشكل مستمر لإشارات من الآخرين تنقل تقييم الآخرين لأدوارهم وأعمالهم. هذه الدينامكية تأخذ شكل عملية، والتي من خلالها يستطيع العمال التعرف على الإشارات المتبادلة المرسله من الآخرين وقراءتها؛ حيث تكشف لهم تقييم الآخرين لهم، هذا التقييم بدوره له أثر مباشر وغير مباشر على المعنى الذي يصنعه العمال حول أعمالهم، أدوارهم، وحتى أنفسهم داخل المنظمة<sup>1</sup>. إذا يلعب هذا المعنى\* دورا كبيرا في تحديد مدى رضاهم عن أعمالهم، أدوارهم وأنفسهم.

في نفس السياق استخلص الباحثون أنه عندما يتحدث الأفراد حول أعمالهم، فإنهم يتحدثون ابتداءً حول الناس الآخرين<sup>2</sup>. هذه النتائج تدعم فهم علاقة الآخرين بالمعنى الذي يشكله العمال اتجاه أعمالهم وبالتالي تحديد مدى رضاهم، وذلك على أساس درجة إيجابية هذا المعنى.

مما سبق فجماعة العمل تلعب دورا كبيرا في التأثير على رضا الفرد عن عمله، ويتوقف تأثيرها على القدر الذي تمثل فيه مصدر منفعة أو توتر بالنسبة له<sup>3</sup>، فإذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يحقق له تبادل المنافع، فإن لذلك دخل في الرفع من مستوى رضاه، أما إذا كان تفاعله مع أفراد الجماعة التي يعمل معها مصدر توتر لديه وإعاقة لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، سيزيد ذلك في استيائه وتنمره وبالتالي انخفاض مستوى رضاه.

<sup>1</sup> Barry M. Staw , Roderick M. Kramer, Research in organizational Behavior, Volume 25, Elsevier LTD, 2003, P 94.

\* إن الدراسات التي اهتمت باتجاهات الأفراد اهتمت بالعوامل المؤثرة على هذا الاتجاه و النتائج المترتبة عنه، أما التي اهتمت بمعنى العمل فتدرس العملية التي تحدث بين العوامل والنتائج. للمزيد من الإطلاع أنظر: (Ibid, PP101-121).

<sup>2</sup> Ibid, P 98.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 149.

ويتوقف أثر جماعة العمل على رضا الفرد تبعاً لعاملين هما<sup>1</sup>:

- طبيعة العمل: فإذا لم تسمح هذه الأخيرة للفرد بالتفاعل مع أفراد يشكلون مصدر إشباع له فإن هذا

يسبب تدهور موقفة النفسي تجاه عمله، أي يتسبب في انخفاض مستوى رضاه، و نفس الشيء

إذا ما أرغمته طبيعة العمل على التعامل مع أفراد يخلقون توتراً لديه؛

- قوة الحاجة إلى الانتماء: كلما كانت حاجة الانتماء لجماعة العمل لدى الفرد قوية، كلما كان أثر

التفاعل معها على مستوى الرضا كبيراً والعكس، وبالتالي تكون جوانب المنافع والتوتر كبيرة

عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما إذا كانت تلك الحاجة ضعيفة فإن الأثر الذي

يرتبط بالمنافع و المضار يكون ضعيفاً.

تجدر الإشارة إلى وجود جماعات صغيرة داخل جماعة العمل الكبيرة وهي الجماعات غير

الرسمية، فكثيراً ما يميل الفرد إلى العمل والتفاعل مع هذا النوع من الجماعات التي لا يمكن إغفال وتجاهل

دورها في تحقيق السعادة و الرضا الوظيفي.

في الواقع إن كل عامل يأمل من جهة أن يكون مسيراً من طرف رئيس كفء على الصعيدين

التقني والعلاقات الإنسانية، من جهة أخرى، أن يحصل على علاقات شخصية مرضية مع الزملاء في

العمل، بالخصوص مع جماعة العمل التي ينتمي إليها.

**2-2-2-3-2- نمط الإشراف:** يعتبر نمط الإشراف من بين العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي،

فمعظم الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أكدت وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا الفرد

عن عمله<sup>2</sup>، إذ أن الطريقة التي يتخذها المشرفون في معاملاتهم اليومية لها تأثير كبير على رضا

المرؤوسين، فإذا أدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه فإن ذلك يزيد من درجة رضاه عن عمله،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 149-150.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 147-148.

وبالتالي فالأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حوله عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم<sup>1</sup>.

في عالم العمل اليوم الكل يتوقع انجاز أكثر ما يمكن بأسرع ما يمكن، فالوقت الذي يقضيه المسير مع العامل يعتبر في حد ذاته شكل من أشكال الاعتراف، فرغم أن المسيرين مشغولون إلا أن تخصيص وقت مع العمال يعتبر مهماً، بالخصوص الشباب منهم، فالوقت الذي يقضونه مع مسيرهم يعتبر نوعاً من التدعيم ومصدر الهام، كما يعتبر ذا هدف عملي للتعلم والاتصال بإجابة الأسئلة، مناقشة الإمكانيات المتاحة، أو فقط الاستماع لأفكار أحد العمال، والانشغالات أو الآراء<sup>2</sup>، ولهذا فإتاحة الفرصة للعمال للتواصل مع المسيرين ضروري لتدعيم العلاقات وزيادة الثقة وبالتالي انتشار حالة الرضا لدى العمال على الخصوص.

رغم أن ما ذكر سابقاً يبدو سهل التطبيق في الواقع، إلا أن الحقائق تثبت عكس ذلك، فعلى سبيل المثال، مدح أحد العمال يستغرق من 10 إلى 15 ثانية، إلا أن أغلب العمال يذكرون بأنهم لم يشكروا أبداً خاصة من طرف مسيرهم عن العمل الذي أنجزوه<sup>3</sup>. إذا فالمشرف لا يمكن أن يكون مطبقاً لسياسة الباب المفتوح وهو صاحب ذهن مغلق.

**2-2-2-4- فرص الترقية:** ويقصد بالترقية "حركة الموظف أعلى في السلم الوظيفي للمنظمة التي يعمل بها، سواء أكان ذلك النقل إلى وظيفة أخرى تتطلب القيام بأعباء ومسؤوليات أكبر، وتوافر مراكز أفضل، إما بالنقل من درجة أو رتبة أو مجموعة وظيفية أعلى، مرتبتها أفضل وامتيازاتها أكثر"<sup>4</sup>. يوضح

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

<sup>2</sup> Bob Nelson, Peter economy, **The management Bible**, New Jersey : John Wiley & Sons, 2005, PP 65-66.

<sup>3</sup> **Ibid**, P 63.

<sup>4</sup> مومية عزري، مرجع سابق، ص 80.

هذا المفهوم أهمية الترقية من جانبين، أهميتها للفرد في جانبها المعنوي بالترقي إلى مركز أدبي أفضل، أو في جانبها المادي بتحقيق المكاسب المادية.

أثبتت الدراسات وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية ورضا الفرد عن العمل<sup>1</sup>، لذلك فكلما وفرت الإدارة العليا للأفراد فرصا وإمكانيات جديدة للترقية كلما زاد احتمال شعورهم بالرضا، فعلى سبيل المثال ما فعلته شركة "Bill Gates" حين أضافت ما يقارب 12 مستوى بإضافة مسؤوليات جديدة وذلك لتتمين الترقية<sup>2</sup>، فالترقية تعد فرصة مناسبة لتنمية قدرات ومعارف الفرد في عمله والزيادة في راتبه من خلال انتقاله إلى مستوى أعلى من المستوى الذي كان فيه، فإن الفوز بها يحقق له درجة عالية من الرضا في عمله.

تجدر الإشارة إلى أن رغبة الترقية تختلف بين الأفراد، وليس الكل يجري وراء الترقية، يوجد فرد تمثل له رغبة الأمن المؤثر الأقوى، وهناك من يمثل له الأجر المرتفع الرغبة الأقوى، كذلك نجد من ينتقل من منظمة لأخرى سعيا لإيجاد تلك التي توفر له فرص ترقية أكبر لكون هذه الأخيرة الرغبة الأقوى لديه...الخ، لكن الأمر الملاحظ في الواقع أن الأغلبية يحبون الترقية ويعملون للحصول عليها، لكونها تمثل هدفا وحافزا لهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيقها والاستفادة من مزاياها. في هذا الصدد رأى فروم في 1964 أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا الفرد يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته<sup>3</sup>، معنى ذلك، إذا لم تحقق المنظمة للفرد كل طموحاته وتوقعاته للترقية فسيقل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> Marie Madeleine, op. cit., P 44.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 147.

خلاصة القول أن أثر الترقية على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى توقع الفرد لها، فكلما كان توقع هذا الأخير للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عنها أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا<sup>1</sup>، ذلك أن حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة ورضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية.

ضاف إلى ذلك أن الفرد يشعر بالرضا إذا كانت فرص الترقية موزعة وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب والشكل العادل<sup>2</sup>، مع مراعاة الاختلافات الفردية، حيث أن هناك من يفضل نظام الأقدمية في الترقية، بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء، وكل هذا من شأنه أن يرفع من درجة الرضا لدى الفرد عن عمله.

**2-2-2-5- محتوى العمل:** إلى وقت قريب لم يكن محتوى العمل من المواضيع التي أهتم بها الباحثون لدراسة أثره على رضا الفرد عن عمله، فقد ظهر ذلك حديثا، حيث أصبح الباحثون يولونه اهتماما كبيرا ويعتبرونه من العوامل الجد هامة في تحديد الرضا الوظيفي، بل أكثر من ذلك، حيث يذهب البعض إلى اعتباره العامل الوحيد المؤدي إلى تحقيق الرضا دون بقية العناصر الأخرى، وأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الارتياح والسعادة ومن ثمة الرضا الوظيفي عند الأفراد. ومن ضمن هذه المتغيرات نذكر المسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز، تقدير الآخرين لأداء الفرد،...الخ.

سنعرض فيما يلي متغيرات محتوى العمل والتي لا شك أن لكل منها علاقة بالرضا الوظيفي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 147.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 144-145.

**2-2-2-1-5-1- درجة تنوع المهام:** كلما ارتفعت هذه الدرجة كلما ارتفعت درجة رضا الفرد، لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام، ومن ثمة التقليل من الملل والكره، ضف إلى ذلك أنه يستثير اهتمام الفرد بانتقاله من أداء مهنة إلى أداء مهام أخرى. وتجدر الإشارة إلى أن تنوع المهام لا يحقق هذه النتيجة الإيجابية إلا إذا توفر التكامل والترابط بين المهام، وأيضا ضرورة توفر الفرد على درجة ذكاء عالية، حيث أن توفر التنوع لمهام الأفراد من مستوى ذكاء منخفض سيؤثر حتما بالسلب عليهم، على عكس أصحاب الذكاء المرتفع الذين يملون من أداء المهام الروتينية المتكررة.

**2-2-2-2-5-2- درجة السيطرة المتاحة للفرد:** إذ كلما زادت هذه الدرجة زادت درجة رضا الفرد عن عمله وذلك لكونها تسمح له بحرية اختيار الطرق التي يؤدي بها العمل، وكذلك اختيار السرعة المناسبة لتأديته. وقد أثبتت هذه النتيجة من طرف العديد من الباحثين أمثال "فيتاليز" في عام 1932، و"فروم" في عام 1964، حيث أن هذه الحرية تتيح للفرد فرصة تكثيف الأداء بما يتوافق مع قدراته وطريقته الخاصة في تأدية العمل، بينما إذا فرض على الأفراد نمط موحد من الطرق والسرعات لأداء مهام العمل، فسيحدث اصطدام مع بعض الأفراد لعدم قدرتهم على التكيف بسبب الفروق الاجتماعية، مما يخلق نوعا من اللامتناسبات ومنه عدم الرضا الوظيفي.

**2-2-2-3-5-2- استخدام الفرد لقدراته:** كلما كان العمل مجالا يتيح للفرد فرصة إظهار واستخدام قدراته كلما زاد رضاه عن عمله واما يقدمه من مجهود، وهذا ما يمثله تصور ماسلو بأن استخدام الفرد لمهاراته وقدراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات، لذلك فمثل هذا النوع من الأعمال يختبر قدرات ومهارات العاملين ومن ثمة يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وهو ما أكدته النتائج التي توصلت إليها دراسات كل من "بروفي" في 1959، و"فروم" في 1962، و"كورنهاوسر" في 1964.

2-2-2-5-4- خبرات النجاح والفشل في العمل: يمكن أن توجد علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا بإدخال متغيرات أخرى هي:

- مستوى الطموح: حيث إذا ما حقق الفرد مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، فإنه يحس بالفشل والاستياء، أما إذا حقق مستوى أداء يعادل أو يفوق مستوى طموحه فهذا يشعره بالنجاح والسرور ويزيد من رضاه عن عمله؛

- درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته: كلما زادت هذه الدرجة كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي؛

- تقدير الفرد لعلاقة قدراته بالعمل: كلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطي لها قيمة عالية، كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا لديه.

2-2-2-6- ساعات العمل: أصبح الوقت عمله جديدة (New currency) لعمال اليوم، الذين يتوقعون أن يكون العمل جزءا مدمجا في حياتهم - وليس كل حياتهم. وفي دراسة حديثة وجد أن 83% من العمال ينكرون بأنهم يريدون المزيد من الوقت مع عائلاتهم<sup>1</sup>، حيث توجد طريقة وحيدة لمساعدتهم لفعل ذلك، وهي من خلال المزيد من المرونة في ساعات العمل، فلقد وجد أن لتوزيع ساعات العمل تأثير على درجة رضا الفرد عن العمل.<sup>2</sup> لقد وجد كل من "بيرس" (Pierce) و"نيوستروم" (Newstrom) في 1982، و"رالستون" (Ralston) في 1989 بأن الرضا الوظيفي كان عاليا مع ساعات عمل مرنة أكثر من ساعات عمل ثابتة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Bob Nelson, Peter economy, op, cit, P 64.

<sup>2</sup> مريم خلوطة، مرجع سابق، ص 83.

<sup>3</sup> Paul E. Spector, op, cit, P 46.

مع تنامي التكنولوجيا أصبح العمل بشكل متزايد يمثل حالة ذهنية بدلا من كونه مكانا للعمل<sup>1</sup>. ولهذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار السماح للعمال ذو الأداء الجيد بالخروج من العمل عندما يكون ذلك ضروريا، الحصول على ساعات عمل مرنة، اكتساب وقت فراغ من العمل، والحصول على احتياطي من الوقت كمقابل لساعات العمل الإضافية. إن عمال اليوم يولون أهمية كبيرة لأوقاتهم وأوقات فراغهم ( يمكن أن يكون في شكل أخذ وقت للذهاب لمواكبة الابن في المدرسة أو إمكانية بدء يوم العمل عند ساعة مبكرة مما يسمح لهم بمغادرة العمل مبكرا).

من بين أشكال الجداول الزمنية للعمل وهي المناوبات الليلية (Night Shift)، فالعديد من المنظمات مثل المستشفيات وأقسام الشرطة تعمل لمدة 24 ساعة يوميا حيث تحتاج إلى مناوبتين أو ثلاث للعمال لتغطية كل الوقت. هذه المناوبات وجد أن لها أثرا سلبيا، على الأقل، على بعض العمال. وجد كل من "جمال" (Jamal) و"بابا" (Baba) في 1992 بأن العمال الذين عينوا للمناوبات الليلية المؤقتة كانوا أقل رضا من الأفراد الذين يعملون في مناوبات ليلية بشكل دائم. لذلك، فإن العمل في الليل بذاته لا يبدو أنه يؤثر على الرضا الوظيفي، ولكن التحول في المناوبة الليلية يمكن أن يكون له أثر سلبي على مشاعر العمال حول العمل<sup>2</sup>.

إن السماح للعمل ليتناسب بشكل أفضل مع الجدول الزمني لحياة العمال يضاعف من فرص أن يكون هؤلاء راضين و محفزين للعمل بجهد أكبر أثناء العمل وإعطاء أفضل ما عندهم في إطار الجدول الزمني للعمل<sup>3</sup>. ولهذا إذا كان العمل اليومي يؤدي بالشكل المطلوب، فما أهمية في أي ساعات يعملون؟.

<sup>1</sup> Bob Nelson, Peter economy, op. cit, P 65.

<sup>2</sup> Paul E. Spector, op. cit, P 4.

<sup>3</sup> Paul E. Spector, op. cit, P 65.

بعد التطرق إلى العوامل السابقة، بقي أن نشير إلى أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وعدة عوامل، منها المتغيرات الديموغرافية كالعرق والجنس ومتغيرات أخرى مثل المكانة، الراتب، الإشراف، القيادة، ظروف العمل مثل الأمن الوظيفي، حيث تعتبر نتائج هذه الدراسات غير ثابتة، إذ أننا لا نستطيع القول دائما بأن الرجال أكثر رضا عن العمل من النساء، أو العنصر الأبيض أكثر رضا من العنصر الأسود فكما تشير نتائج دراسات معنية إلى أن هناك مجموعة معنية تكون أكثر رضا فقد تشير دراسات أخرى إلى العكس<sup>1</sup>، كما أن هناك ملاحظة مهمة، فقد يكون العمال غير راضين بدرجة كبيرة عن وجه ما (كالأجر)، لكن هذا لا يعني أن هذا الوجه هو أهم عامل لديهم؛ فعلى سبيل المثال، ففي استقصاء للأمريكيين في 1991 متضمن لـ 16 مظهر من مظاهر العمل، وجد مثلا أن نسبة العمال الراضين حول مدى ارتفاع الأجر هو 66% أي ثالث أخفض نسبة للرضا بعد مقدار الرضا حول فرص الترقية بـ 60% وحول تلبية مقدار الضغط الموجود في العمل بـ 62%، لكن الملاحظة المهمة هنا هو كون الوجه المخصص للأجر أحث المرتبة 11 من 16 وجها في ترتيب الأهمية بالنسبة للعمال، في حين فرص الترقية أحثت المرتبة 14 في سلم الأهمية، أما ضغط العمل فأحثت المرتبة التاسعة<sup>2</sup>.

وعليه فإن الدراسات تتوقف على طبيعة الموضوع و أهدافه، وطبيعة البيئة الزمانية والمكانية، وإلى صعوبة فهم الظاهرة الاجتماعية الإنسانية، التحكم فيها أو فهم سبب فعلها الاجتماعي الحقيقي.

## 2-3- نتائج الرضا الوظيفي

رغم أن الرضا الوظيفي مهم في حد ذاته، إلا أن الباحثين والمسيرين قد اهتموا به أساسا لعلاقته المحتملة بمتغيرات أخرى ذات أهمية بالغة. ونظرا للحجم الكبير من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع

<sup>1</sup> إبراهيم سلهاط، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> Paul E. Spector, op. cit, P 24.

عبر السنين، فمن المستحيل حصر ومناقشة كل المتغيرات\* المرتبطة به. لذلك سيتم التطرق لخمس أنواع من المتغيرات التي لها أهمية نظرية وعملية.

### 2-3-1- الأداء الوظيفي (The Job Performance):

يعتبر الأداء الوظيفي من أكثر المتغيرات دراسة خلال السنوات الماضية. في الحقيقة، إن محاولة ربط الرضا الوظيفي بالأداء بدأت في دراسات "هاثورن" وبناء على نتائج هذه الدراسات توصل الباحثون إلى استنتاج بسيط مفاده وجود طريقة واحدة لجعل العمال أكثر إنتاجية وهي عن طريق جعلهم أكثر رضا، وهذا ما تم التعبير عنه بالعبارة "العامل السعيد هو عامل منتج". لهذا أصبح المفهوم القائل أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء أكثر قبولا وساعد في إرشاد حركة "العلاقات الإنسانية" في ظل علم النفس التنظيمي<sup>1</sup>.

وضح "جارج" (Judge) وآخرون في 2001 في كتاباتهم حول علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية بأن التركيبات القديمة لفرضية العامل السعيد المنتج كانت مبنية على التراث الفكري الخاص بالاتجاهات النفسية والاجتماعية... هذه التركيبات الأولى تشير إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه، الاتجاهات تؤدي إلى السلوك، وبالتالي فالعمال الذين لديهم اتجاه إيجابي سيظهرون سلوكيات إيجابية، والتي ستؤدي إلى إنتاجية عالية بغض النظر عن طبيعة الأعمال والنشاطات المنجزة<sup>2</sup>. إن هذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر

---

\* أغلب المراجع- التي اطلعنا عليها على الأقل - تسمي هذا العنصر بـ: نتائج الرضا الوظيفي (Outcomes) في حين قد تجد من يسميه: المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي (Correlates of Job Satisfaction) أما سباكتر في كتابه السابق فيسميه : الآثار المحتملة للرضا الوظيفي (Potential effects of Job Satisfaction) . (

<sup>1</sup> Paul E. Spector, **op. cit**, P 03.

<sup>2</sup> Murray R. Barrick, Ann Marie Ryan, **Personality and work**, NewYork : Jossey-Bass, 2003, P 34.

الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، وهو يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء\*، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس<sup>1</sup>.

إن السؤال الذي يطرح هنا: هل الرضا العالي يؤدي إلى الأداء، أي هل الرضا يسبب الأداء؟ للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن الفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله بصفة عامة، ليس بالضرورة أن يكون منتجا أكثر من الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله. ومن ثم، فإن العديد من نتائج الدراسات\*\* في هذا المجال أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا والأداء ولكنها منخفضة، وغير متسقة<sup>2</sup>، ولكن ما هو السبب وراء هذه العلاقة أو الارتباط الضعيف بين اتجاهات العمل وسلوك العمل؟ في الواقع هناك العديد من التفسيرات أهمها<sup>3</sup>:

أ. في كثير من الأعمال تكون وظيفة الفرد مهيكلة بدرجة عالية، بحيث أن الفرد شاغل هذه الوظيفة لا بد أن يحقق حد أدنى من الأداء، لضمان استمراره في العمل. وفي بعض الأحيان أيضا، يكون عمل الآخرين متوقفا على عمل الفرد، من ثم، لا يكون لدى الفرد الفرصة للتغيير بدرجة عالية في اتجاهه (رضاه عن عمله).

ب. إمكانية وجود بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء، وكون العلاقة بينهما غير مباشرة. ومن ضمن العوامل التي قد تتوسط هذه العلاقة هي الحصول على المكافأة، فوفقا لنظرية التوقع، فإن الأداء السابق للفرد يؤدي إلى حصوله على مكافآت داخلية والنتيجة عن الشعور بالإنجاز، وعندما يدرك الفرد عدالة هذه المكافآت، والعلاقة بين الأداء والمكافآت فإن هذا يجعله يبذل مجهودا أكبر لتحقيق

\* من هنا تبرز أهمية معرفة الفرق بين الرضا والدافعية الموضح سابقا.

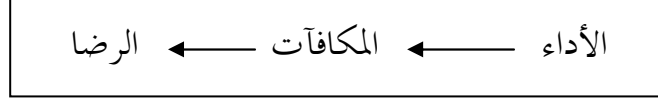
<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص ص 224-225.

\*\* أنظر لنتائج بعض هذه الدراسات في: (Steve M. Jex, op, cit, P 130).

<sup>2</sup> Steve M. Jex, op, cit, P 130.

<sup>3</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 179.

أداء عالي، وأيضاً قد يؤدي حصوله على المكافأة إلى رضاه عن عمله. إذن وفقاً لهذا الرأي فإن بعض الباحثين افترضوا أن الأداء يسبب الرضا، وهذا من خلال عامل وسيط وهو حصول الفرد على مكافآت بناء على أداءه.



ج. تأثر العلاقة ببعض العوامل كنوع العمل، ظروفه، الخصائص النفسية للفرد، فعلى سبيل المثال الفرد الذي يحصل مستويات عالية من الرضا قد يكون أكثر أداء في الأعمال التي تتطلب قدرات ومهارات خاصة مناسبة لواجبات الابتكار والاختراع، بينما الفرد الذي يمارس أعمالاً روتينية متكررة، قد لا يتأثر أدائه مباشرة بمستوى الرضا العام لديه<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق، فلقد أكتشف أن قياسات الرضا الوظيفي هي أكثر من مجرد اتجاهات الفرد نحو عمل ما، فهي تعكس أيضاً الحالات المزاجية المؤقتة والاختلافات الفردية والتي تتعلق بالتهيئة العاطفية، وهذه الأخيرة تتميز بالثبات، كما تعكس الرضا الإجمالي عن الحياة. نتيجة لذلك، فبدلاً من رؤية الرضا كاستجابة بسيطة للأحداث والظروف التي يختبرها الفرد، فالباحثون الذين درسوا الرفاه الذاتي بدؤوا يدركون بأن الرضا يمكن أن يكون وظيفياً (Functional) وقابل للتكيف<sup>2</sup>.

الرضا العالي والأداء العالي قد ينتجان من نفس الأسباب، وأن الرضا عن العمل والأداء قد يرتبطان، ولكن العلاقة بينهما قد تكون غير مباشرة<sup>3</sup>. إن إنتاجية العامل يمكنها أن تستفيد من مشاعر

<sup>1</sup> ريمة خلوطه، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> Murray R. Barrick, Ann Marie Ryan, **op. cit.**, P 34.

<sup>3</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 180.

الرضا العالية على الأقل في نوعين من الأعمال<sup>1</sup> : (1) تلك التي يكون فيها الاتصال الجماعي المفعم بالسعادة والمرح مقياسا مباشرا للأداء الوظيفي، على سبيل المثال، في مجال خدمات الزبائن. (2) وفي تلك الأعمال التي تكون محتاجة إلى مستويات عالية من التعاون والمساعدة لإنجاح العمل والأداء.

إذن، فأنثر الرضا على إنتاجية العامل مرتبطة أساسا بطبيعة مهمة العامل، ولهذا يمكن أن تعدل

هذه العلاقة بمدى تعقد العمل (Job Complexity)<sup>2</sup>.

بقي أن نشير إلى أنه رغم ما يقال عن هذه العلاقة فإن أهمية فرضية العامل السعيد أو الراضي

تترايد بنفس ونيرة التغييرات التي تطرأ على طبيعة العمل، وحسب "هاورد" (Haward) في 1995 فالانتقال إلى عصر المعلومة أدى إلى تغيير التركيز في العمل من صناعة المنتجات إلى تسيير وتوفير المعلومة. هذا التحول في التركيز أدى إلى ترايد عدد الوظائف التي مهمتها تقديم الخدمات، واعتماد أكبر على فرق العمل ونشر المعلومة، ومشاركة أكبر من العمال. العديد من الصناعات تتغير بسرعة ومنظمات ناجحة توفر منتجات وخدمات جديدة وتتبنى طرق عمل أكثر ابتكارا. هذه التغييرات حولت طبيعة العمل بطرق زادت من تأثير الرضا أو السعادة والرفاه على إنتاجية العامل. لهذا فإن الاهتمام بالعامل السعيد أو الراضي جاء في وقته ليواكب التحول في طبيعة العمل في عصر العولمة<sup>3</sup>.

### 2-3-2- الغياب (Absenteeism):

إن دراسة الغياب مهمة لأسباب نظرية وتطبيقية عدة: من المنظور النظري، يعبر الغياب عن

الطريقة الشائعة بين العمال للانسحاب من أعمالهم. أما من المنظور التطبيقي، فالغياب مشكل مكلف جدا

للعديد من المنظمات؛ فعندما يغيب العمال، قد لا يؤدي العمل أو قد ينجز من طرف عمال أقل خبرة.

<sup>1</sup> Murray R. Barrick, Ann Marie Ryan, op. cit, P 38.

<sup>2</sup> Http: //en. wikipedia.org/wiki/job\_satisfaction # measuring \_ job\_satisfaction.13/11/2013.

<sup>3</sup> Murray R. Barrick , Ann Marie Ryan, op. cit, P 52.

من المعقول القول أن غياب العامل عن العمل قد يكون من أحد ردات الفعل الناجمة عن مستوى عالي من عدم الرضا الوظيفي. رغم هذا، فإن البحث الميداني وفر دعم ضعيف للعلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب<sup>1</sup>، على سبيل المثال، قام "هاكت" (Hackett) و"غيون" (Guion) في 1985 بتحليل فوقي لـ 31 دراسة وتم إيجاد الارتباط المصحح بين الرضا الوظيفي والغياب بـ 0.09 فقط. هذا يبين بأن الرضا قد يلعب دورا في غيابات العامل، لكن هذا الدور هامشي.<sup>2</sup>

هناك العديد من التفسيرات توضح أسباب وعوامل ضعف هذه العلاقة، ويمكن تقسيمها\* إلى عوامل ترجع إلى قياس الغياب نفسه، وعوامل أخرى تخص الجوانب المتعلقة بالمنظمة والفرد. أما فيما يخص العوامل التي ترجع إلى قياس الغياب نفسه، قدم "هاكت" و"غيون" في 1985 عدد من التفسيرات أهمها<sup>3</sup>:

- الغياب يبدو للوهلة الأولى متغيرا بسيطا، إلا أنه في الواقع متغير معقد إلى حد كبير، على سبيل المثال، عند قياس الغيابات، يمكن التمييز بين الغيابات المبررة والغير مبررة؛ الغيابات المبررة تكون مسموحة لأحداث معينة مثل حالات المرض والجنائز، أما في حالة الغيابات الغير مبررة فتجد العامل ببساطة غير موجود في العمل. قد يحتج بأن الرضا الوظيفي يمكن أن يلعب دورا أكبر في حالة الغيابات الغير مبررة منه في المبررة؛

- كون الرضا الوظيفي يمثل اتجاه عام، بينما الغياب يمثل أحد أشكال السلوك. إن الخطوة المعقدة هي ربط الاتجاهات العامة (كالرضا الوظيفي) بالسلوك الحالي، على سبيل المثال، متغيرات كالمعايير الذاتية تدخل عندما يربط بين الاتجاهات والسلوك. لذلك، فيمكن أن تكون الصلة

<sup>1</sup> Steve M Jex, op. cit., P 126.

<sup>2</sup> Ibid, P 126.

<sup>3</sup> Steve M Jex, op. cit., PP 126- 127.

\* تقسيم الباحث.

الضعيفة بين الرضا الوظيفي والغياب مرجعها إلى الفشل في عد المتغيرات غير المقاسة مثل المقاييس المعيارية المحيطة بالحضور (Normative Standards Surrounding Attendance)، وأيضا الاتجاهات الأخرى المؤدية لسلوك الغياب؛

- هناك قضية عادة ما يواجهها الباحثون عند دراسة الغياب وهي كون هذا الأخير سلوك ذو معدل قاعدي منخفض (Low Base Rate)؛ أي أنه لا يحدث على نحو متكرر، فالتنبؤ بمتغير ذو معدل قاعدي منخفض يعتبر إشكالية لأن أغلب الإجراءات الإحصائية المستخدمة من طرف علماء النفس التنظيمي، بالأخص الارتباط وتحليل الانحدار مبنية على افتراض أن المتغيرات موزعة بشكل طبيعي. في أغلب الحالات في البحث، المتغيرات المفحوصة ليست موزعة بدقة بشكل طبيعي، ولكن هذه المتغيرات لا تتحرف بشكل كبير كما توضحه الإجراءات الإحصائية المتعارف عليها. ومع ذلك، يمكن أن تتحرف التوزيعات بشكل كبير في حالة الغياب؛ بحيث تكون العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والغياب غير مقيمة فعلا، وذلك عندما تستخدم الإجراءات الإحصائية المعتادة.

إضافة إلى ما سبق، قد يكون سبب وجود علاقة سلبية وضئيلة بين الرضا الوظيفي والغياب كون أن أغلب المحاولات تدرس هذه العلاقة على مستوى الفرد بدلا من مستوى المنظمة. نتيجة لذلك، قد تخفي الاختلافات الفردية الأثر الإجمالي على المنظمة<sup>1</sup>.

أما فيما يخص العوامل الأخرى المؤثرة على علاقة الرضا بالغياب، والتي ترجع في معظمها إلى القيود المفروضة على قدرة الفرد في التعبير بصراحة على حبه أو كرهه للعمل، وتحويل هذا الشعور إلى فعل بعدم حضوره\* للعمل. ومن ضمن هذه العوامل نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Colin P. Silverthorne, op, cit, P 172.

- بعض حالات الغياب قد تكون اضطرارية، ولا يمكن تجنبها بسبب المرض، أو الأحوال الجوية، أو رعاية الطفل. ومن ثم، فإن العامل قد يكون راض عن عمله ولكنه مضطر للغياب؛
- الفرص المتاحة للفرد خارج العمل والتي يحقق من خلالها الرضا بعيدا عن العمل، كأن يذهب الفرد لرحلة ما. لذلك، قد يغيب الفرد الذي يشعر بالرضا، بينما قد يتواجد في العمل لشخص يشعر بعدم الرضا؛
- بعض المنظمات لديها أنظمة أو سياسات للسيطرة والرقابة على حضور وتواجد الفرد في العمل، مما يؤثر على الغياب بدرجة أكبر من تأثير الرضا عن العمل؛ ففي حالة خصم أيام الغياب من المرتب، فإن الحاجة الاقتصادية للفرد قد تجعله غير راض ولكنه في احتياج مادي أن يتواجد في العمل أكثر من الفرد الراضي عن العمل؛
- في كثير من الأعمال، قد يكون غير واضح للفرد ما هي أيام أو نسبة الغياب التي تعتبر معقولة ومقبولة، فالنقص في الإرشادات التنظيمية قد يؤدي إلى تقليد الأفراد لسلوك بعض الأفراد الذين يتغيبون بنسبة عالية عن أعمالهم.
- وفي الأخير، إن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وان كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة له وليس كل الأسباب.

\* هنا يجب التنبيه إلى أن عوامل الحضور للعمل ليست بالضرورة هي التي تؤثر على الغياب ( أنظر إبراهيم سلهاط، مرجع سابق ، ص 120).

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 176.

### 2-3-3- المتغيرات الاتجاهية (Attitudinal variables):

وجد أن الرضا الوظيفي مرتبط بقوة ببعض المتغيرات الاتجاهية<sup>1</sup>. هذه المتغيرات تعكس بدرجة ما مشاعر الحب والكره، لهذا، فهي مؤثرة على المشاعر في طبيعتها، وكأمثلة على المتغيرات الاتجاهية الشائعة الاستخدام في البحوث الخاصة بالمنظمات نذكر: الارتباط بالعمل، الالتزام الوظيفي، الإحباط، ضغط العمل ومشاعر القلق. يمكن ملاحظة أن كل هذه المتغيرات تعكس مستويات كبيرة من التأثير، فبالنسبة للارتباط بالعمل والالتزام الوظيفي، فالتأثير ايجابي أما المتغيرات الأخرى فتعكس مشاعر ناجمة عن تأثير سلبي.

لقد دعمت بحوث ميدانية معتبرة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الاتجاهية، على سبيل المثال، في تحليل فوقي (Meta- Analysis) شامل لـ 124 دراسة منشورة، وجد "ماثيو" (Mathiew) و"زجاج" (Zajac) في 1990 بأن الارتباط المصحح بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي كان 0.53<sup>2</sup>. كما تم إيجاد علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والعديد من المتغيرات الأخرى التي تعكس تأثيرا ايجابيا، مثل المشاركة في العمل، المزاج الجيد، وتقدير الذات في المنظمة. بالمقابل، فله علاقة سلبية وقوية مع اتجاهات سلبية. هذا ما وضحته دراسات ضغط العمل، بحيث أن الرضا له علاقة سلبية مع متغيرات مثل الإحباط، القلق، والضغط (دراسات الضغط العمل لكل من: "جاكسون" (Jackson) و"شولر" (Schuler) في 1985، "جكس" (Jex) و"سباكتر" (Spector) في 1996، وأيضا "سباكتر" و"جكس" في 1998)<sup>3</sup>.

بقي أن نشير إلى أن هناك جدلا صغيرا حول علاقة الرضا الوظيفي بباقي المتغيرات، فالميكانيزمات التي تحكم هذه العلاقات غير واضحة بشكل جيد، لأن العديد من الدراسات اعتمدت على

<sup>1</sup> Steve M. Jex, op, cit, P 125.

<sup>2</sup> Ibid, P 126.

<sup>3</sup> Ibid, P 126.

القياسات الذاتية (Self- Report measures) والتصاميم المقطعية (Cross-Sectional designs)<sup>1</sup>، على سبيل المثال، مستوى عالي من الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى مستويات منخفضة من المشاعر السلبية. بالمقابل، من الممكن أيضا أن تؤدي اتجاهات ايجابية أو سلبية أخرى إلى مستويات عليا أو منخفضة من الرضا الوظيفي؛ أي قد يكون هناك مثلا مستوى عالي من الارتباط في العمل مصاحب بمستوى منخفض من الإحباط، قد يؤدي إلى إحساس العمال بالرضا تجاه أعمالهم، كما يمكن أن تكون هذه العلاقات نتيجة أسباب مشتركة مثل ظروف العمل.

### 2-3-4- التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج: 2-3-4-1- التمارض: (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعيش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله<sup>2</sup>.

2-3-4-2- الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض

<sup>1</sup> **Ibid**, p 126.

<sup>2</sup> أندرودي سيزلاي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي**، ترجمة: أحمد أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991، ص432.

الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس<sup>1</sup>.

وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي .

### 2-3-5- الشكاوى والإضراب واللامبالاة:

الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي:

2-3-5-1 الشكاوى: أظهرت دراسات (Harris) و (Fleisheman) سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته<sup>2</sup>.

وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها<sup>3</sup>.

2-3-5-2 الإضراب: يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> Locke ,E A ,**The nature and causes of job satisfaction**, in: Marvin.D.Dunette : hand book of industrial and organizational psychology, Chicago : college publishing company, , 1976, P 1332.

<sup>3</sup> أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 433.

الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..). عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا - تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة -؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضرابا، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سببا في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل<sup>1</sup>.

**2-3-5-3- اللامبالاة والتخريب :** المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته<sup>2</sup>.

والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار...) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العمالية...)، وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها.

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان: مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص466.

<sup>2</sup> أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص434.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث عناصر أساسية: القياس، العوامل و النتائج، والتي فيها تم محاكاة الجانب التطبيقي، حيث يتم فيه قياس الرضا الوظيفي كخطوة أولى، معرفة الأسباب ثم معرفة النتائج المترتبة.

فيما يخص القياس تم التعرض أولاً لأهمية القياس من خلال تبيان الاعتراضات أو الأحكام المسبقة التي قد تتبادر للذهن حول جدوى قياس الرضا الوظيفي والتي إذا لم يتم فهمها سواء من طرف الباحث أو متخذ القرار قد تصرفهم عن الموضوع نهائياً. ثانياً، شرح أهم مقاييس الرضا الوظيفي وأكثرها صدقاً وثباتاً مما يعزز العنصر الأول، إضافة إلى فوائد استخدامها. وأخيراً، ذكر أهم خطوات تطوير مقياس للرضا الوظيفي والذي يتضمن أسباب تفضيل استخدام الأوجه المتعددة العبارات بدلاً من أحادية العبارة.

أما عند الحديث عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، فإنه في الأغلب يشار إلى الأجر كونه العامل الأكثر حضوراً في مختلف دراسات الرضا الوظيفي، لكن أثبتت الدراسات أن العوامل الغير مادية هي الأكثر تأثيراً في درجة رضا الفرد، بالخصوص المكانة الاجتماعية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، كما أن الاختلافات الثقافية بين البلدان تعتبر ذات تأثير حقيقي على الرضا الوظيفي، وتقدم تفسيراً منطقياً لحالات الرضا الوظيفي داخل المنظمات المتعددة الجنسيات.

أخيراً، نتائج الرضا الوظيفي فتم التركيز فيه على أهم النتائج الأكثر بحثاً وأهمية للمنظمة على الخصوص؛ والتي تتضمن علاقته مع الأداء الوظيفي، الغياب والمتغيرات الاتجاهية أما دوران العمل فسيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل اللاحق.

# الفصل الثالث

---

## الفصل الثالث

### مدخل إلى دوران العمل

#### تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق لأهم نتائج الرضا الوظيفي الذي لم نتطرق إليه في الفصول السابقة، نظرا لكونه من متغيرات الدراسة الأساسية، وأيضا لأهمية الموضوع من منظور التكاليف العالية له وأثرها أيضا على نزيف كفاءات وموارد المؤسسة البشرية، وبالأخص الماهرة منها وذات الخبرة والمعرفة والتي يطلق عليها برأس المال الفكري.

إن تفسير ظاهرة دوران العمل لا يزال صعب المنال بالنسبة للباحثين، وذلك لتعقد هذه الظاهرة وارتباطها بالعديد من الميادين والمتغيرات، سواء النفسية والاقتصادية، لكن التحدي المطروح هو معرفة الميكانيزمات التي تحرك مثل هذه القرارات الحساسة كقرار ترك العمل، من أجل الاستفادة منها للتنبؤ بهذه الظاهرة في المستقبل.

لهذا سيتم في هذا الفصل التطرق لما يراه الباحث مناسبا من عناصر مختلفة تزيد من فهم موضوع الدراسة، وفي هذا الصدد تم التطرق إلى علاقة متغيرات الدراسة ببعضها من أجل ربط الجانب النظري بالتطبيقي

### 3-1-1- مفاهيم أساسية حول دوران العمل

فيما يلي عرض لأهم العناصر التي تساهم في إثراء معرفتنا حول مفهوم دوران العمل:

#### 3-1-1-1- تعريف دوران العمل:

تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة الدوران، فقد شهدت سنوات القرن العشرين اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين بدراسة دوران العمل الوظيفي من ناحيتين: نظيرية، لطرح النظريات المفسرة للظاهرة، وبحثية ميدانية لتحديد المسببات والنتائج لهذه الظاهرة، وذلك لأن للدوران آثار واضحة مادية ومعنوية على المنظمة والأفراد المتسربين والباقيين على حد سواء<sup>1</sup>.

و يعرف دوران العمل على أنه حركة عمالية في الالتحاق بمنظمة ما أو الخروج منها وذلك خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما تكون سنة<sup>2</sup>. أما الكبيسي (2005) فيذكر أن المقصود بدوران العمل هو " حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل"<sup>3</sup>.

كما يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعكس تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة.

إن دوران العمل الذي يقصد به هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه، وإنما يحدث نتيجة حالة عدم الرضا. من جهة تؤدي مشكلة دوران

<sup>1</sup> بندر بن فهد محمد الحربي، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص (الأسباب والحلول المقترحة)، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2008، ص 15.

<sup>2</sup> ريمة خلوطة، مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، 2010، ص 50.

العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعا. ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين. ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل<sup>1</sup>.

ويعرف الصيرفي (2003) دوران العمل بأنه: "حركة القوى العاملة داخل المنظمة ( خروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية ... بالإضافة إلى حركية انضمام العمال الجدد للمنظمة)<sup>2</sup> . ويعرف أيضا بأنه توقف طوعي عن الانتماء إلى منظمة ما، وهو واحد من بين العديد من أشكال الانسحاب التنظيمي مثل التغيب والتأخر<sup>3</sup>. في هذه الدراسة لعلاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل، سيتم اعتماد مفهوم دوران العمل الناتج عن الترك الاختياري للعمل، ومن هذا التعريف يمكن أن يلاحظ أن دوران العمل يتمثل في حالة واحدة وهي ترك الموظف للمنظمة بمحض إرادته عن طريق الاستقالة الاختيارية.

وقد أظهرت الدراسات أن معدل دوران العمل هو واحد من أكثر الظواهر بحثا في السلوك التنظيمي. مجموعة واسعة من الدراسات حول الدوران تدل على أهمية وتعدد الظاهرة.

<sup>1</sup> أبووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، 2007، ص 118.

<sup>2</sup> ماجد فهد سعود القريشي، مرجع سابق، ص 50

<sup>3</sup> Nigel Nicholson, Pino G. Audia & Madan M. Pillutla. The Blackwell encyclopedia of management, organizational behavior, Blackwell publishing Ltd, 2005, P 409.

هذه الأخيرة تجذب الاهتمام نظرا لبعدها النفسي، أهميتها التنظيمية، والبعده الاقتصادي. وبالتالي لا بد لمديري إدارة الموارد البشرية أن نفهم أن هناك العديد من العوامل الكامنة لنوايا الموظفين للدوران أو دوران<sup>1</sup>.

وهناك جدل كبير بين المهتمين بهذه الظاهرة من كونها تتم طواعية أو بالإجبار. فقد ذكر موريل وزملاؤه أن التعريف العلمي الصحيح للدوران يتمثل في توقف الموظف الطوعي عن عضويته في المنظمة. والطوعية في الدوران يجب أن تكون واضحة من حيث التعريف والقياس، الأمر الذي يفيد في دراسة الحالات التي يتحكم بها الموظف. وبشكل عام يمكن القول أن الدوران الذي يحدث طواعية من الموظف والممثل في الاستقالة هو أكثر أشكال الدوران إثارة لاهتمام العلماء في قياسهم للدوران، وذلك لعدة أسباب أهمها<sup>2</sup>:

— سهولة صياغة نظريات الدوران ذي النوع الواحد المتجانس لأنه سيكون من الصعوبة بمكان

شرح الاستقالة والفصل بنظرية واحدة؛

— كون غالبية الدوران تحدث بسبب الاستقالة ما لم يكن هناك دورة اقتصادية سيئة مسببة للتسريح

من العمل؛

— الاستقالة هي أكثر أشكال الدوران قابلية للتأثر بتدخل المديرين حيث يصعب على المدير التأثير

أو التغيير من التقاعد أو الوفاة، وبالتالي يصبح من الطبيعي أن يركز المديرين اهتمامهم على

ظاهرة يمكن السيطرة عليها أكثر من غيرها.

<sup>1</sup> Choi Sang Long, Panniruky Perumal & Musibau Akintunde Ajagbe. **The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention (A Conceptual Model)**, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 4, No 2 , June 2012, P 629.

<sup>2</sup> بندر بن فهد محمد الحربي، مرجع سابق، ص 16.

انطلاقاً مما سبق يتبنى الباحث التعريف التالي لدوران العمل " انقطاع الموظف عن عمله في منظمة ما سواء كان ذلك عن طريق الاستقالة أو الإقالة أو الانقطاع عن العمل حتى صدور قرار الفصل". كما تجدر الإشارة إلى أن الباحث سيستخدم مصطلح ترك العمل بالتناوب مع الدوران في هذا العمل.

### 3-1-2- تعريف نية الدوران:

إن من الصعب جداً التنبؤ بدوران العمل حيث بقيت أسئلة عديدة لم يتم الإجابة عنها مثل: لماذا يرحل الموظفون فعلاً؟ تشير نية الدوران للاحتمال المقدر من الفرد لترك منظمته الحالية في مرحلة معينة في المستقبل القريب. وهناك من يعتبر نية الترك هي مؤشر قوي وبديل لسلوك الترك فعلياً. أوصى برايس و مولر (Price and Muller) في سنة 1981 باستخدام نية دوران العمل أكثر من دوران العمل الفعلي لأن هذا الأخير أكثر صعوبة للتنبؤ، كما توجد العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الدوران. وحسب موور (Moore) في 2002 بينما التركيز الأساسي للباحثين هو سلوك الترك الفعلي، نجد أن نية الترك يعتبر متغير قوي وبديل. إضافة إلى ذلك، فنية الدوران يمكن أن تكون مقياساً جيداً لممارسات الإدارة أكثر من دوران العمل الفعلي. يوافق غرينهاوس (Greenhaus) في 1992 بأن نيات الترك قد تكون أفضل عامل للتنبؤ بسلوك الرحيل الفعلي<sup>1</sup>.

كما تشير نية الدوران إلى الاحتمال المقدر من الفرد لترك منظمته الحالية في مرحلة معينة في المستقبل القريب. كما تعرف نيات الدوران على أنها المؤشر الفوري لسلوك الدوران<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Hazrina Ghazali , **Employee intention to leave a job (A case of Malaysian fast food industry)**, Doctor of Philosophy, Department of Tourism and Hospitality , Waikato Management School , University of Waikato, 2010, P 18.

<sup>2</sup> Tanwir Ahmad, Adnan Riaz, **Factors Affecting Turn-Over Intentions of Doctors in Public Sector Medical Colleges and Hospitals**, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue. 10, November 2011, P 57.

تم الاعتراف أن نية دوران العمل هو أفضل متغير للتنبؤ بدوران العمل الفعلي. لاحظ كل من موبلي وآخرون في 1979 أن النيات السلوكية للبقاء أو الرحيل هي متصلة بشكل متناسق مع سلوك دوران العمل. وكذلك، وجد واندرو وآخرون (Wunder et al) 1982 في نموذجهم لدوران العمل أن نية الرحيل هو بديل للدوران الفعلي.

نية الدوران ظاهرة معقدة ومرتبطة بالعديد بالعوامل، عدد متزايد من البحث عن سلوك دوران العمل تشير بان العمر، الرضا الوظيفي، البقاء في العمل، صورة العمل، التوقعات المحققة، الالتزام التنظيمي مرتبطة بشكل متنسق مع نيات الدوران والدوران الفعلي<sup>1</sup> مثل دراسة كل من (Arnold and Feldman, 1982; Wotruba and Tyagi, 1991; Brodie, 1995).

يعرف نية دوران العمل الاتجاه السلوكي نحو الانسحاب من المنظمة بينما دوران العمل يعتبر الانفصال الفعلي من المنظمة. مراجعات لتحليل فوقي قام بهت يد وماير (Tett and Meyer) أشارت بأن الاتجاهات هي مؤشرات جيدة للتنبؤ بالسلوك<sup>2</sup>.

### 3-1-3- استخدامات دوران العمل:

لدوران العمل عدة استخدامات ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والتي يمكن إيجازها في الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Ms. Gurpreet Randhawa, **Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions (An Empirical Analysis)**, Indian Management Studies Journal ,2007, P 150.

<sup>2</sup> Sinem Aydogdu, Baris Asikgil. **An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention**, International Review of Management and Marketing, Vol. 1, No. 3, 2011, P 46.

<sup>3</sup> ماجد فهد سعود القرشي، مرجع سابق، ص 65.

- معرفة استقرار واستمرارية الموارد البشرية في المنظمات وتحديد معدلاتها وزيادتها أو نقصانها خلال فترات متعددة لفرض تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل أثارها السلبية؛

- تحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات، من خلال مراقبة ومتابعة اتجاهات الدوران ومراكز الاستقطاب والجذب بين القطاعات المختلفة وبين المهن والتخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها؛

- وضع خريطة الترقيات والتعيينات وإنهاء الخدمة والتمتع بالانجازات والإعارة للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها، كما يستخدم في معرفة مدى انخفاض الروح المعنوية أو الرضا الوظيفي .

### 3-1-4- أنواع دوران العمل:

يصنف دوران العمل بعدة طرق حيث يستخدم تصنيف معين الفئات التالية<sup>1</sup>:

- دوران العمل الغير اختياري: يتم إنهاء عمل الموظفين نظرا لضعف الأداء أو انتهاكات قانون العمل؛

- دوران العمل الاختياري: يرحل الموظفون بالاختيار. يحدث دوران العمل الاختياري نظرا لعدة عوامل، البعض منها ليس تحت سيطرة رب العمل. من بين أسباب دوران العمل الطوعي عدم الرضا الوظيفي، الأجر ومستويات المزايا، الإشراف، مكان العمل، وأسباب شخصية وعائلية، فرص العمل في شركات أخرى. قد يتضاعف دوران العمل

<sup>1</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human resource management**, Thirteen edition, Cengage Learning, 2010, P 160.

مع حجم المنظمة، لأن المنظمات الكبيرة لها فعالية أقل في تجنب دوران العمل ولديها عمال أكثر مستعدون للرحيل.

بالمقابل هناك نظرة أخرى تصنف دوران العمل على أساس كونه جيدا أو سيئا للمنظمة:  
 - دوران العمل الوظيفي (Functional): الموظفون ذوو الأداء الضعيف والمخربون يرحلون؛

- دوران العمل الغير الوظيفي (Dysfunctional): الأفراد المتميزون وعلوا الأداء يتركون العمل في الأوقات الحرجة.

ليس جميع دوران العمل سلبي للمنظمات، بل على العكس، يمثل دوران العمل الوظيفي تغييرا ايجابيا. إن خسران بعض من القوى العاملة أمر مرغوب فيه، خاصة إذا كان الراحلون من ذوي الأداء الضعيف وغير الموثوقين، ويرتكبون انتهاكات في المنظمة.

يحدث كذلك دوران العمل الغير وظيفي، وهو يمثل حالة رحيل الأفراد المتميزين، وغالبا في الأوقات الحرجة. دوران العمل الغير وظيفي مضر جدا للمنظمة ويمكن أن يأخذ عدة أشكال، من بينها خروج العمال ذوو الأداء العالي والذين يمتلكون مهارات يصعب تعويضها، رحيل النساء أو أعضاء الأقليات الذي من شأنه إلغاء التنوع من اليد العاملة في المنظمة. كما أن معدلات دوران العمل تؤدي إلى تكاليف عالية للاستبدال<sup>1</sup>. على سبيل المثال، رحيل قائد مشروع برمجيات في وسط عملية تطوير نظام معين من أجل الحصول على ترقية في شركة أخرى، هذا قد يسبب عدم الالتزام بالوقت المخصص لانجاز عملية التطوير نظرا لصعوبة

<sup>1</sup> Cem Tanova , Brooks C. Holtom. Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 9, 2008, P 1554

استبدال الموظف وقد يؤدي أيضا بالمختصين الآخرين في البرمجيات للبحث خارج الشركة وقبول مناصب في شركات منافسة.

يرحل الموظفون لعدة أسباب، القليل فقط منها يمكن للمنظمة السيطرة عليها. لذلك هناك

تصنيف آخر يستخدم العبارات التالية للتعبير عن دوران العمل:

- دوران العمل الغير متحكم فيه: يرحل الموظفون لأسباب خارج سيطرة صاحب العمل.

- دوران العمل متحكم فيه: يرحل الموظفون لأسباب يمكن أن يؤثر فيها صاحب العمل<sup>1</sup>.

وهناك تصنيف آخر مهم، هناك نوع من دوران العمل الاختياري والذي يمكن تجنبه (avoidable) وآخر لا يمكن تجنبه. ينشأ دوران العمل الممكن تجنبه من أسباب يمكن للمنظمة التأثير فيها؛ على سبيل المثال، إذا كان العاملون راحلون بسبب مستوى الرضا الوظيفي المنخفض، هنا يمكن للمنظمة تحسين الوضعية بإعادة تصميم الوظائف لمنح تحدي أكبر أو فرص أكثر لتطوير مهاراتهم. بالمقابل دوران العمل الذي لا يمكن تجنبه يحدث لأسباب يكون للمنظمة قدرة ضئيلة أو منعدمة للتحكم فيها؛ على سبيل المثال، إذا رحل العمال بسبب ظروف صحية أو الرغبة في العودة للدراسة، وبالتالي لا يوجد ما يمكن للمنظمة أن تفعله للحفاظ عليهم. إن التفرقة بين دوران العمل الممكن تجنبه والغير ممكن مهمة للغاية لأنه من غير المنطقي للمنظمة أن تستثمر بشكل كبير لتخفيض دوران العمل الذي نشأ من عدة أسباب لا يمكن تجنبها.

<sup>1</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, op, cit, P 160.

مع ذلك فالخط الفاصل بين دوران العمل الممكن تجنبه والغير ممكن ضئيل جدا، على سبيل المثال، لا يمكن للمنظمة التنبؤ والتحكم بقرار العامل إنشاء أسرة<sup>1</sup>.

ان التكاليف المرتبطة بفقدان الموظفين لا يتم تجاوزها بسهولة، في حين عملية التجنب تكون أكثر فائدة. وفي المقابل عندما ينظر إلى دوران العمل الاختياري بأنه قابل للتجنب، ولكن في واقع الأمر لا مفر منه، يمكن أن ينفق المديرون المال على تدابير الوقاية عديمة الفائدة .

يرتبط دوران العمل بعدة عوامل بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع السمات الشخصية للفرد. مع ذلك، هناك تقسيمات أخرى لدوران العمل ترجع للطرف الذي تنشأ فيه الظاهرة وكمثال على هذه الأنواع<sup>2</sup>: دوران العمل الداخلي و الخارجي: يكون دوران العمل إما عن طريق انتقال من قسم إلى آخر في نفس المنظمة أو من منظمة لأخرى، هذين التصنيفين معبران عن دوران العمل الداخلي والخارجي. يمكن اعتبار دوران العمل الداخلي كتغيير في وصف الوظيفة أو خصائصها لعامل قد يسبب سلوكا متميزا اتجاه المنظمة مثل دوران العمل، الذي قد تكون نتائجه ايجابية ( كزيادة الأداء) أو سلبية ( إجهاد، الإزعاج أو انخفاض في الأداء). مع ذلك، هذا النوع من دوران العمل مسيطر عليه من طرف إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بهذا النوع من الدوران للعامل لتلبية احتياجات المنظمة أو جزء من مخطط استبدال العمال. في الجهة المقابلة ، دوران العمل الخارجي يتم اختباره من طرف الفرد فيما يتعلق بالتغيير داخل المنظمة، مثل هذا النوع من الدوران قد تكون نتائجه ايجابية ( كزيادة في أجر العامل) أو سلبية ( أو انخفاض في أجر العامل أو انخفاض في مستوى الرضا نظرا لتغير طبيعة

<sup>1</sup> **Ibid**, P 155.

<sup>2</sup> Zainab F. Zadeh, Ghulam Mustafa Kazi. **The Contribution of Individual Variables ( Job Satisfaction and Job Turnover)**. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 3, No 5, September 2011, P 985.

العمل) والذي يكون عادة مبني على قرار شخصي من العمال من أجل الحصول على مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

وفي الأخير، يرى الباحث أن التصنيفات قد تختلف لكن المهم بالنسبة للمنظمة هو محاولة التركيز على ما يمكن لها التأثير فيه لتحسين وضع العمل وزيادة نسب البقاء وعدم إنفاق أموال طائلة على برامج لا تأخذ بعين الاعتبار هذه التصنيفات.

### 3-1-5- قياس دوران العمل:

إن لظاهرة ترك العمل تأثيرات سلبية على إنتاجية وفعالية المؤسسة وهذا ما يفسر الاهتمام المبكر بدراسة هذه الظاهرة، حيث أن فقدان المؤسسة لأحد عمالها الأكفاء سيحملها تكاليف باهضة مثل تكاليف استقطاب موظف بديل، وتكاليف تدريبه، لذلك من الضروري قياس معدلات ترك العمل والتعرف على أسبابها، بغرض معالجة هذه الأسباب من جهة، ومن جهة أخرى معرفة عدد العمال الذين قد يتركون العمل للاستعداد لسد النقص المتوقع؛ ويمكن حساب معدل ترك العمل باستعمال عدد الموظفين التاركين للعمل خلال فترة معينة، ومتوسط عدد الموظفين لنفس الفترة حسب المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{معدل ترك العمل} = \frac{\text{عدد الموظفين التاركين خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الموظفين خلال نفس الفترة}} \times 100\%$$

حيث أن:

$$\text{متوسط عدد الموظفين خلال الفترة} = \frac{\text{عدد الموظفين في بداية الفترة} + \text{عدد الموظفين في نهاية الفترة}}{2}$$

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 228.

تبين هذه العلاقة أن معدل ترك العمل يعبر عن نسبة عدد الموظفين الذين يتركون العمل إلى متوسط عدد الموظفين الذين عملوا بالمؤسسة خلال فترة معينة.

وتشير إلى أنه يجب الفصل بين حالات ترك العمل الطوعي وحالات ترك العمل غير الطوعي، ليكون معدل ترك العمل أكثر ملائمة لاستخدامه كمؤشر عن مستوى الرضا الوظيفي، أي يمكن صياغة العلاقة السابقة كمايلي:

$$\text{معدل ترك العمل اختيارياً} = \frac{\text{عدد الموظفين التاركين طوعياً العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الموظفين خلال نفس الفترة}} \times 100\%$$

تتراوح القيمة النموذجية لمعدل دوران العمل بين 0% و 100% (وقد تتجاوز هذه الأخيرة) سنوياً، وهي تختلف باختلاف الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

هذا ويمكن للإدارة جمع البيانات الخاصة بدوران العمل وفق معايير محددة من أجل الحصول على تحليل تفصيلي لدوران العمل مما يؤدي إلى استفادة أكبر من هذه المعطيات ونذكر منها:

- طبيعة العمل (الوظيفة)، والمستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه؛
- القسم والوحدة الإنتاجية والموقع؛
- أسباب ترك العمل؛
- طول فترة الخدمة؛
- الخصائص الديموغرافية للعاملين المغادرين؛
- مستوى التعليم والتأهيل؛
- المعارف والمهارات والقدرات؛

- مستويات الأداء.

وفيما يلي مثال عن أهمية البيانات المفصلة حول دوران العمل، حيث وجدت إدارة أحد مراكز الرعاية الصحية أن جل دوران العمل لديها يتركز بين صفوف الممرضات اللواتي تتراوح فترة خدمتهن بين 24 و 36 شهرا. لذلك تم تصميم برنامج مزايا جديد موجه للعاملين الذين وصلت فترة خدمتهن في المركز إلى سنتين كما وسعت أنشطة التدريب التي تتناول هذه الفئة. وقد انخفضت معدلات دوران العمل كمحصلة للإجراءات التي تم تطبيقها بعد التحليل التفصيلي.

رغم ما ذكر سابقا إلا أن بعض تكاليف دوران العمل يمكن حسابها مباشرة وبسهولة مثل، إمكانية تقييم تكلفة إعلانات التوظيف للعمال الجدد في الجرائد... الخ. مع ذلك، العديد من تكاليف دوران العمل (وعموما أكثرها تأثيرا) لا يمكن حسابها موضوعيا، ولكن لا بد من تقديرها، على سبيل المثال، كيف يمكن تقدير التكاليف التالية<sup>1</sup> :

- التكاليف التي يحدثها العمال الذين يعلمون أنهم سيرحلون ولكن يبقون في المنظمة لمدة معينة، وبشكل متزايد يفشلون في تحقيق كل من مقاييس الجودة، الكمية وتوقعات الزبائن ومقاييس أخرى؛

- تكلفة توفير التدريب للعمال الجدد وذلك باستخدام طريقة قد تضيع الوقت في تعلم مهام جديدة قد لا يحتاجها العامل فعلا أو أحيانا يقضي الوقت في تعلم مهام قد تعلمها سابقا؛

- تكلفة الأخطاء البريئة (The Honest Mistakes) التي يرتكبها العامل الجديد عندما يريد العمل بشكل جيد ولكن معرفته ومهارته غير كافية لتحقيق ذلك؛

<sup>1</sup> David K. Hayes, Jack D. Ninemerer, **50 One minute tips for retaining employees**, Boston :Course Technology, 2001, P 07.

- التكلفة التي تتجم في حالة وجود نقص في فريق عمل المنظمة ( وخاصة بعد حالات دوران العمل للكفاءات)، والطاقت المتوفرة لا يستطيع تحقيق مقاييس الجودة.

### 3-1-6- النظريات المفسرة لدوران العمل الاختياري:

#### 3-1-6-1- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) : وتستند نظرية

التبادل الاجتماعي على فكرة أن السلوك الاجتماعي هو نتيجة لعملية تبادل، ويكون الغرض منها هو تعظيم الفوائد وتقليل التكاليف. بدايات هذه النظرية يمكن أن تعزى إلى دراسات ثيبوت وكيلي، هومانس وبلو (Thibaut and Kelley, Homans and Blau)<sup>1</sup> حيث يمكن أن يفهم التبادل من خلال السلع المادية وغير المادية، مثل رموز الموافقة أو الهيبة<sup>2</sup>. وفقا لهذه النظرية، الأفراد يأخذون بعين الاعتبار الثواب والمخاطر المحتملة للعلاقات الاجتماعية. كذلك فإنه يعني أن جميع العلاقات الإنسانية تتشكل باستخدام التحليل الذاتي للتكلفة والثواب والمقارنة بين البدائل، فالشخص الذي يعطي الكثير سيتوقع على الأقل الحصول من الآخرين على عن نفس المقدار الذي قدمه، وبالمقابل فالأشخاص الذين يحصلون على الكثير من الآخرين سيكونون تحت الضغط لرد الجميل لهم، والأفراد سوف يتخلون أو يبهون العلاقة بمجرد أن التكاليف تفوق المنافع<sup>3</sup>.

وتستند جدوى نظرية التبادل الاجتماعي على افتراض أن الأفراد يتعرفون على مواقف حياة فرد ما ويلحظون احتياجاته، كما تشير أيضا إلى مبدأ المعاملة بالمثل، حيث يتم إرجاع الامتيازات الممنوحة من قبل شخص ما من طرف آخر. إن التفاعل بين البشر يتم ملاحظته

<sup>1</sup> Brinkmann, R., op, cit, P 24.

<sup>2</sup> Homans, G., Social Behavior (Its Elementary Forms), New York :Harcourt, , 1961, P 12.

<sup>3</sup> Farmer, S., Fedor, D, Volunteer Participation and Withdrawal (A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support), Nonprofit Management & Leadership, 9, 1999, P 352.

بوعي وبطريقة متبادلة، فالاستعداد لتقديم أداء مسبق سيتم الرد عليه من خلال الاسترداد (payback) سواء قريبا أو في وقت لاحق<sup>1</sup>.

### 3-1-6-2- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory): الطرح الأساسي

لنظرية رأس المال البشري هو كون وظائف التعلم البشرية يمكن مقارنتها مع غيرها من الموارد الطبيعية التي تشارك في عملية الإنتاج<sup>2</sup>، حيث أن جذور هذه النظرية ترجع لعمل آدم سميث ووليام بوتلي (Adam Smith and William Petty)، حتى الآن يعتبر غاري بكر (Gary Becker) من طور على نطاق واسع نظرية رأس المال البشري في 1964.

يشير مفهوم رأس المال البشري إلى أن الأعمال ليست كلها متساوية وأن جودة الموظفين يمكن زيادتها من خلال الاستثمار فيهم<sup>3</sup>. وفقا لبليكر (1993)، التعليم والتدريب هي أهم استثمار في رأس المال البشري؛ فالقدرة على التعلم ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الكسب، وبالتالي يمكنها رفع دخل الفرد، حيث أن مداخل الأفراد الأكثر تعليما هي في الغالب أعلى من المتوسط. إن التعليم، الخبرة والمهارات للعامل لها قيمة اقتصادية لأصحاب العمل وبالنسبة للاقتصاد ككل، أين شددت على أن الموظفين الفعالين يجب أن يكونوا متعلمين ثابتين من أجل الحصول على مكانة في ظل المنافسة العالمية المتزايدة في بيئة المؤسسة، وبالتالي الفوارق في الأجور المهنية تعود إلى حجم الاستثمار في رأس المال البشري<sup>4</sup>.

هناك شكلان أساسيان من استثمار رأس المال البشري؛ التعليم (schooling)

والتدريب أثناء العمل (on-the-job training). يعرف بيكر المدرسة بوصفها "مؤسسة

<sup>1</sup> Brinkmann, R, op.cit, P 24.

<sup>2</sup> Becker, G. Human Capital (A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to Education), 3 rd Edition , Chicago: The University of Chicago Press, 1993, PP 50-51

<sup>3</sup> Ibid, P 51.

<sup>4</sup> Henneberger, F., Sousa-Poza, A. op, cit, P 53.

متخصصة في إنتاج التدريب"<sup>1</sup> ، مثل الجامعة أو المدرسة الثانوية، ويرتبط التدريب أثناء العمل بزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تعلم مهارات جديدة وإتقان القديمة منها أثناء العمل. يمكن التمييز بين التدريب العام والخاص؛ ويكون التدريب على النحو العام، إذا كانت المهارة المكتسبة يمكن أن تستخدم أيضا في شركة أخرى، على سبيل المثال، طبيب تدرّب في مستشفى معين، يجد مهاراته مفيدة أيضا في المستشفيات الأخرى، في حين يتم تعريف التدريب الخاص بـ "التدريب الذي ليس له تأثير على إنتاجية المتدربين التي من شأنها أن تكون مفيدة في شركات أخرى"<sup>2</sup>. إن تطوير القدرة يتطلب التخصص والخبرة ويمكن الحصول عليها جزئيا من المدارس وجزئيا من الشركات.

إن الموظفين الذين يمتلكون مقدار عالي من التدريب الخاص سيجدون صعوبة في إيجاد بدائل تلبي توقعاتهم، مثل الأجور. على أساس هذه النظرية، فإنه يمكن الافتراض أن التدريب الخاص لشركة معينة له علاقة عكسية لنوايا الدوران، كما أن ارتفاع الاستثمارات في المعرفة الخاصة، يؤدي لارتفاع تكاليف المعاملات<sup>3</sup>.

### 3-6-1-3 - نظرية البحث (Search Theory): يمكن أن ترجع نظرية البحث إلى تحليل

جورج ستيجلر (George Stigler) حول كيفية حصول المشترون (أو البائعون) على المعلومات كاستثمار، وقال إن "المشتري (أو البائع) الذي يرغب في التأكد من السعر الأكثر ملاءمة يجب عليه حشد مختلف البائعين (أو المشتريين)"<sup>4</sup>. وهناك انشغال خاص في هذه الدراسة وهو الإستراتيجية المثلى للعامل عند الاختيار من بين الفرص المحتملة المختلفة في

<sup>1</sup> Becker, G. op.cit, P 51.

<sup>2</sup> Becker, G, op.cit, P 40.

<sup>3</sup> Henneberger, F., Sousa-Poza, A, op, cit, P 53.

<sup>4</sup> Stigler, G. The Economics of Information. The Journal of Political Economy, 69, 1961, P 213.

سوق العمل والمعرفة الفردية المنقوصة لمتغيرات سوق العمل والتي تتطلب استخدام ما يسمى "سعر الحجز" "Reservation price" للبحث عن فرص العمل ضمن البدائل المختلفة<sup>1</sup>. ويعرف سعر التحفظ بأنه "أقل راتب أو أجر يمكن أن يقبله الشخص لقبول وظيفة ما، ويمكن النظر إليه على أنه مساعد للكشف المختزل (short-hand heuristic) والذي يستخدمه الناس ليقرروا إمكانية قبول / رفض عرض للعمل في ظل قلة المعلومات الأخرى عن سوق العمل<sup>2</sup>.

البحث بالنسبة للموظفين يولد مناصب بديلة أو مكان عمل خارج المنظمة الحالية، والذي يمكن أن يؤدي إلى دوران فعلي. لذا تم الكشف أن البحث عن وظيفة يعتبر مؤشرا مهما لترك العمل في العديد من الدراسات (على سبيل المثال موبلي وآخرون، 1979). البحث عن وظيفة يمكن أن يؤدي أيضا إلى ارتفاع قيمة الوظيفة الحالية بعد مقارنتها مع البدائل<sup>3</sup>.

### 3-1-6-4 - نظرية المطابقة (Matching Theory): تصف هذه النظرية عملية قيام

البشر أو الكائنات الحية الأخرى بتوزيع سلوكهم فيما يتعلق بمعدل التعزيز لبدائل الاستجابة، إنها تقدم فهما حول ظهور وإنهاء عقد العمل في ظل عدم اليقين. يسعى العمال جاهدين لنيل المناصب التي تتلاءم بشكل أفضل مع قدراتهم التي ترتبط مع أجور مناسبة، في حين أرباب العمل يميلون إلى شغل المناصب حتى يتمكنوا من تحقيق أقصى قدر من مصالحهم. لا يمكن معرفة إنتاجية العامل في مهنة معينة مسبقا، لكن تظهر بشكل واضح عند تزايد فترة عمله. إن فائدة المطابقة تظهر في سياق علاقة العمل، لذلك، فالعمال الأصغر سنا يدخلون في مرحلة

<sup>1</sup> Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, Unweaving Leaving (The Use of Models in the Management of Employee Turnover). Business School Research Series, 2001, p 23.

<sup>2</sup> Ibid, p 23.

<sup>3</sup> Ibid, p 24.

اختباريه في بداية حياتهم المهنية، أين يكتسبون خبرات ويقللون من أثر نقص المعلومات. في هذا السياق، فالتنقل من وظيفة إلى أخرى يمكن فهمه على أنه آلية لتصحيح إخفاقات المطابقة.

**3-1-6-5- نظرية العدالة (Equity Theory):** نم تطويرها من طرف جون ادم ستايسي (John Stacey Adams) في 1963 ويمكن تصنيفها كنظرية تحفيز، حيث تفترض أن الأفراد يحددون مدى عدالة توزيع الموارد لكلا الشريكين<sup>1</sup>. نظرية العدالة تصف التوازن العادل بين مدخلات العامل مثل العمل الشاق، مستوى المهارة والحماس من جهة، ومخرجات العامل مثل الراتب والمنافع. تحدث العدالة عندما يتم توزيع المدخلات والمخرجات بين المشاركين بشكل عادل، في حين أن المعايير الموضوعية حول الوضع هي أقل أهمية من الطريقة التي يقيم بها الأفراد قيمة وأهمية المدخلات والمخرجات لمشاركين مختلفين<sup>2</sup>. لذلك، العامل الأكثر تحفيزاً يدرك العوائد التي يتحصل عليها كمقابل مساو لمساهماته، أين سيحكم بأنه يعامل بعدالة عندما يشعر بأنه يعمل ويكافأ بنفس المعدل لرفقائه في العمل. يجب التركيز على بعض العوامل التي من شأنها التأثير على تقييم الشخص وإدراكه لعلاقته مع زملائه بشكل مختلف؛ من هنا فكل عامل لا يقيس مساهماته بنفس الطريقة. حسب ليفانتال (Leventhal) يقيم العمال العدالة من منظور الإجراءات انطلاقاً من المعايير الموالية<sup>3</sup>:

- الإجراءات يجب ألا تتعارض مع المعايير الأخلاقية؛
- التخصيص (The Allocation) لا بد من تطبيقه باستمرار على مر الزمن والأفراد؛
- القرارات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في مصلحة الجميع؛
- الشخص الذي يستخدم الأسلوب الإجرائي، لا ينبغي أن يتأثر بالمصلحة الذاتية؛

<sup>1</sup> Brinkmann, R. op.cit, P 26.

<sup>2</sup> Ibid, P 26.

<sup>3</sup> Ibid, P 27.

- وينبغي أن تتضمن الطريقة الإجرائية إمكانية التصحيح من أجل تنقيح القرارات، على سبيل المثال من خلال الاعتراض.

بناء على نظرية العدالة، إذا كان العامل يدرك أن توزيع الموارد غير عادل، إذن نية الدوران ستظهر.

### 3-1-6-6-نظرية التوازن التنظيمي (Organizational Equilibrium Theory):

قدم بارنارد (Barnard) إطار منهجي حيث ناقش الدوافع البشرية التي تشارك في اتخاذ قرار الانتماء، والتي تعرف أيضا باسم التوازن التنظيمي. وقال إن "التوازن للمنظمة يعني القدرة على الحفاظ على كفاءة المنظمة"<sup>1</sup>، فالمنظمات تعتمد على استمرارية مساهمات المشاركين وبغية الحفاظ على هذا، يتعين عليها أن تقدم حوافز عادلة. لذلك، إضافة برنارد كانت قرار المشاركة، بعبارة أخرى، التوازن بين الأعباء عن طريق استخدام الرضا عن عدة أمور والذي ينتج عنه الاستمرارية. وفقا لبارنارد، إذا كانت التضحية الشخصية أكبر من الحوافز التي يتحصل عليها، فإن الشخص سيسحب إسهاماته وسوف يغادر المنظمة.

قام سيمون (Simon) بتوسيع نظرية بارنارد إلى نظرية التوازن التنظيمي لـ بارنارد-سيمون، والمبنية على ملاحظات برنارد. أشار سيمون إلى أن تحقيق التوازن التنظيمي يحتوي على شرط أن مجموع مساهمة جميع العاملين يضمن أنواع وكمية الحوافز اللازمة<sup>2</sup>. مع ذلك، فإنه لم ينظر في وظائف المنظمة، مثل عملية تحويل أو تبادل المرافق حيث وضع أيضا بارنارد تأكيده<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Mano, O. The Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium--Simon's Misunderstanding about Barnard's Intention, Economic journal of Hokkaido University, 23, 1994, P 17.

<sup>2</sup> Ibid, P 18.

<sup>3</sup> Ibid, P 26.

### 3-2-العوامل المؤثرة في دوران العمل ونتائجه

كان دوران العمل من المشكلات الاعتيادية التي تتطلب إعداد تقارير دورية، ولكن الإدارة العليا لم تكن تتدخل في الموضوع حتى ذلك الوقت، وأكثر الأشياء التي تضمنتها تلك التقارير إزعاجاً لأرباب الأعمال هي المبالغ النقدية.

وبالنظر إلى أسواق العمل كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن ملاحظة نوع من التناقض في نسبة الكفاءات العالية والإنتاجية المرتفعة في الوقت الذي يتزايد فيه الطلب على هؤلاء. هذا الوضع أجبر أرباب الأعمال على دراسة أسباب ترك العاملين لمنظماتهم أو بقائهم فيها، كما توجب عليهم دراسة أساليب ومحددات استبقاء العاملين لديهم.

#### 3-2-1-العوامل المؤثرة في دوران العمل:

أشارت الدراسات البحثية المختلفة إلى أن الموظفين يتركون العمل لمجموعة متنوعة من الأسباب، لكن قبل التطرق لأهمها وبعد القراءة المكثفة وجد الباحث أن أغلب الكتابات حول أسباب دوران العمل تربطها بالرضا الوظيفي وبالتالي تؤثر في دوران العمل، ولهذا يوجد تشابه كبير بينها وبين الموجودة في فصل الرضا الوظيفي، ويمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى ما يلي:

#### 3-2-1-1-العوامل الديموغرافية: ركزت العديد من الدراسات على المتغيرات الديموغرافية

بخصوص دوران العمل كالسن، الحالة العائلية، الجنس، عدد الأولاد، التعليم، الخبرة، على سبيل المثال يمكن التطرق إلى:

#### 3-2-1-1-1-السن: هناك علاقة سلبية ثابتة بين السن وبين طول مدة الخدمة، فالموظفون الأصغر

سناً لديهم احتمالية أعلى لترك العمل. وقد تعتمد العلاقة بين السن والدوران على عدد من المؤثرات، إذ قد يكون لدى الموظفين الأصغر سناً فرص أكبر للحصول على وظائف أفضل من حيث مستوى الدخل، كما قد لا يكون لهم مسؤوليات عائلية، وبالتالي تكون حركتهم الوظيفية أسهل وربما تكون لديهم أيضاً

توقعات غير دقيقة بالنسبة للعمل لا تتحقق في الوظائف الأولى التي يحصلون عليها<sup>1</sup>. بعبارة أخرى، إن الموظفين الأصغر سناً هم أكثر عرضة لتحمل المخاطر في بداية حياتهم المهنية، كما أنهم أيضاً أكثر استعداداً لتقبل مناصب أقل من قدراتهم وتوقعاتهم في بداية حياتهم المهنية والانتقال إلى وظائف أفضل عندما تصبح تلك الأخيرة متاحة. تدعم البحوث الفوقية التحليلية العلاقة السلبية بين السن و دوران العمل<sup>2</sup>.

**3-2-1-1-2-3- مدة الخدمة:** هناك علاقة سلبية ثابتة بين طول مدة الخدمة ودوران العمل ، إذ قد تكون نسبة الدوران أعلى بالنسبة للموظفين الذين يمضون فترة أقصر في الخدمة<sup>3</sup>. العديد من الدراسات قامت بإدراج مدة الخدمة كأحد العوامل المؤثرة على دوران العمل، حيث يتم اعتبار مدة الخدمة كاستثمار خاص في رأس المال البشري، كالمعرفة المرتبطة بخصائص العمل التي تستطيع تغيير جاذبية المنصب، ومؤشر للترابط الزمني للقوى العاملة. إن رحيل العاملين الذين لديهم معدل عال من الخدمة من المنظمة هو أقل احتمالية للحدوث مقارنة بالأفراد بمعدلات أقل من الخدمة.

إن العاملين الكبار بمدة خدمة عالية قد يكون لديهم أسباب قوية للبقاء مع رؤسائهم الحاليين. أقتراح (Ng, T. W. H., & Feldman, D. C, 2007) أن العوائد الخارجية تنثير قوى الترابط لدى العاملين ذوي مدة الخدمة الطويلة وتشجعهم بعدم البحث عن فرص جديدة للعمل. لذلك، فالعاملين الكبار السن لديهم احتمالية ضعيفة لترك منظماتهم بشكل عام، وينطبق الأمر على الذين لديهم مدة خدمة طويلة بالخصوص بسبب الحوافز المادية ( مثل المعاشات، المزايا، والرواتب التي قاموا

<sup>1</sup> موبلي وليام، تسرب الموظفين (أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه)، ترجمة محمد نجيب المقطوش، الرياض:

معهد الإدارة العامة، ، 1982، ص 118 .

<sup>2</sup> Cem Tanova , Brooks C. Holtom, op,cit, P 1556.

<sup>3</sup> موبلي وليام، مرجع سابق، ص 118.

بجمعها) والمثبطات المالية ( كالصعوبات الموجودة من أجل تعويض تلك المكافآت خلال ذلك العدد المحدود من السنوات قبل التقاعد)<sup>1</sup>.

**3-1-1-2-3- الجنس:** ليس هناك علاقة مباشرة بين جنس الموظف والدوران ، ولكن ربما يتفاعل الجنس مع متغيرات أخرى، كما هو الحال بالنسبة للوظيفة والمسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>. كان ينظر للعاملات على أن لديهن ارتباط ضعيف جدا بالقوة العاملة مقارنة بالرجال. مع ذلك أظهرت الدراسة الفوقية لـ غريفت وآخرون (Griffeth et al) في 2000 فقط اختلافا يكاد يذكر بين الرجل والمرأة من حيث قيمة الدوران ( النساء أكثر ميلا بشكل طفيف لتترك وظائفهم من الرجال). علاوة على ذلك، وجد روابلتي (Royalty) في 1998 أن الاختلافات في سلوك الدوران التي تعزى للجنس تعود لسلوك النساء الأقل تعلما) يشكلن الأغلبية فيما يخص النساء اللواتي ترحلن من العمل)؛ أي أن النساء والرجال المتعلمين يتشابهون بشكل كبير في سلوك دوران العمل<sup>3</sup>.

**3-1-2-3- العوامل الشخصية:** تساهم هذه العوامل في تحديد نية ترك الوظيفة ومن أمثلتها مشاكل الصحة، القضايا المتعلقة بالعائلة، الأولاد، التعليم والحالة الاجتماعية. مع ذلك، هناك القليل من الدراسات التطبيقية المرتبطة بالعوامل الشخصية. يوجد متغير آخر في غاية الأهمية وهو التنقل بين الوظائف "Job-Hoping" حيث يساهم في نيات ترك العمل. في حالة النقص الحاد في العمالة، يكون للعاملين العديد من المناصب المتوفرة. نتيجة لذلك، قد يختارون تغيير الوظيفة من أجل مبالغ إضافية قليلة.

<sup>1</sup> Ng, T. W. H , Feldman, D. C. **Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages**. Journal of Vocational Behavior, 70, 2007, PP336–351.

<sup>2</sup> موبلي وليام، مرجع سابق ، ص 120.

<sup>3</sup> Cem Tanova , Brooks C. Holtom. **op.cit**, P1556.

ينتقل العديد من العمال بين الوظائف دون سبب أو من أجل المتعة؛ على سبيل المثال، قد يغير عامل ما وظيفته لأن أحداً من أصدقائه أو أقاربه فعل ذلك، أو قد يرحل العامل بمجرد حدوث خلاف بسيط بينه وبين رئيسه<sup>1</sup>. إن التوقعات الغير الواقعية للعامل هي أيضا عامل شخصي مهم يساهم في دوران العمل. يلتحق العديد من العمال بمنظماتهم وهم يحملون توقعات غير واقعية، عندما لا تحقق هذه الأخيرة يصبح العامل مستاء ثم يرحل. إن عدم قدرة العمال على إتباع المواعيد، القواعد، القوانين والمتطلبات تعتبر من العوامل الشخصية التي لم يتم دراستها بشكل كبير، كنتيجة لذلك يستقيل العمال. ويذكر ماساهودو (Masahudu) في 2008 وجود متغير مهم آخر وهو الموقع الجغرافي للعمل الذي يؤثر على دوران العمل، فالقرب من العائلة والأصدقاء قد يكون سببا للبحث عن فرص في مكان آخر أو البقاء في العمل الحالي. إن الأشخاص الذين يتكون المنظمة ينزعون إلى النهاية القصوى من عوامل الشخصية مثل: الاكتساب، والعدوان، الاستقلال، والثقة الذاتية. ويرى بعض الباحثين أن الاختلافات في الشخصية لها أثر هامشي على الدوران<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر الباحث فإن الشخصية تعتبر من الأسباب التي قد تؤدي إلى رحيل الموظف من وظيفته فالشخص الذي يتسم بشخصية هادئة قد يكون أكثر قدرة على البقاء في الوظيفة من الموظف الذي يتسم بشخصية عدوانية أو شخصية غير قابلة للتوجيه والتلقين.

### 3-1-2-3 عوامل الدفع/ عوامل متحكم بها (Push Factors / Controlled

**Factors):** العوامل الدافعة هي الجوانب التي تدفع العامل نحو باب الخروج. وفي الأدبيات

<sup>1</sup> Iqtidar Ali Shah, Zainab Fakhr, M. Shakil Ahmad & Khalid Zaman. **Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention (A case of university teachers in Pakistan)**, Review of economic and business, Volume 3, Issue 1, June 2010, P 170.

<sup>2</sup>. موبلي وليام، مرجع سابق، ص 120.

يطلق عليها أيضا العوامل المتحكم بها لأن هذه العوامل داخلية ويمكن السيطرة عليها من طرف المنظمات. وحسب لوكيرسيو (Loquercio) في 2006 فإنه من النادر رحيل الأفراد من الوظائف التي يكونون فيها سعداء، حتى ولو عرض عليهم زيادات في الأجور في مكان آخر، فأغلب الطاقم يفضل الاستقرار. مع ذلك، في بعض الأحيان يدفع العمال للبحث عن بدائل أخرى للعمل بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية. ويمكن تصنيف العوامل الدافعة إلى<sup>1</sup>:

### 3-2-3-1-3-1- العوامل التنظيمية (Organizational Factors): هناك العديد من

العوامل المرتبطة بالمنظمة والعمل والتي تدفع العمال للرحيل من أعمالهم. من بينها والمستقاة من عدة دراسات: الأجر، المزايا والمرافق، حجم المنظمة ( عدد العمال فيها)، موقع المنظمة (مدينة صغيرة أم كبيرة)، طبيعة ونوع المنظمة، استقرار المنظمة، طبيعة الاتصال داخل المنظمة، الممارسات والسياسات التسييرية، تفويض العمال. بالإضافة لما سبق، يوجد متغير دافع آخر يدعى العدالة التنظيمية (Organizational justice)، فحسب فولغر وغرينبرغ (1985) العدالة التنظيمية تعني العدل (Fairness) داخل مكان العمل. هناك نوعين من العدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية (Distributive justice) ، والتي تصف مدى العدل في النواتج التي يتحصل عليها العامل. أما العدالة الإجرائية (Procedural justice)، فهي تصف العدل في الإجراءات التي يتم من خلالها تحديد النواتج. ويمكن التطرق لبعضها فيما يلي:

– الأمن الوظيفي: من المعروف أن شعور الموظف بعدم الأمان في الوظيفة التي يعمل بها في إطار منظمة معينة يجعله يبحث عن منظمة أخرى تمنحه ما يفقد، وبالتالي فإنه كلما زاد الأمن الوظيفي كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدلات الدوران والعكس صحيح.

<sup>1</sup> Iqtidar Ali Shah, Zainab Fakhr, M. Shakil Ahmad & Khalid Zaman, **op, cit**, PP 170-171.

— الاندماج: كلما كان هناك اندماج أكبر في العمل كان هناك دوران أقل"، ويقصد بالاندماج هنا مشاركة الموظف في العلاقات الأساسية أو الرئيسية وشبه الأساسية والثانوية.

— الاتصالات: هنا على نوعين: اتصالات رسمية، واتصالات وسيلية، وهي التي توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة، أما الاتصالات الرسمية فهي التي توفر معلومات موثقة عما يجري في المنظمة وعن قواعد وقوانين المنظمة مما يعطي الموظف إحساسا بالسيطرة على أوضاعه ناتجا عن ذلك معرفته لما هو مطلوب منه تماما وما هي حقوقه. بالمقابل، فالمعلومات هي المحرك الذي يقود المنظمات، وقد تبين من العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الاتصالات الرسمية والوسيلة في المنظمة يؤدي إلى انخفاض في مستوى الدوران<sup>1</sup>.

— تصميم محتوى العمل أو الوظيفة: يحدث الدوران أحيانا نتيجة لعدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة، مما قد يفقده الرضا عن محتوى الوظيفة و بالتالي يسعى إلى خيارات أخرى من ضمنها الدوران<sup>2</sup>.

— حجم المنظمة: يمكن من الناحية النظرية أن القول بأن الحجم التنظيمي مرتبط بوجود دوران أقل باعتبار أن المنظمات الأكبر يوجد بها فرص أكثر للتنقل والحركة الداخلية، وتتم بها عمليات اختيار الموظفين وإدارة الموارد البشرية بأسلوب متطور، ويوجد بها أنظمة للرواتب أكثر تنافسية، ويمكننا أيضا أن نقول أيضا المنظمات الأكبر سنشهد دورانا أعلى بسبب مشاكل الاتصال ووجود تماسك أقل بين المجموعات، ومزيد من الموضوعية والبيروقراطية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حلواني حزامي بنت عادل، عوامل التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة جامعة الملك سعود)، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2001، ص ص 35-45.

<sup>2</sup> الحربي بدر جزا، تسرب أعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة (دراسة استطلاعية على المركز الرئيسي بالرياض)، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2004، ص 32.

<sup>3</sup> موبلي وليام، مرجع سابق، ص 113.

— ظروف العمل الطبيعية: والمقصود بظروف العمل الطبيعية أي الظروف المادية أو المكانية المحيطة بالفرد في موقع عمله، هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله للمنظمة وبصورة واضحة، وهي بذلك من الأمور التي يسهل الحكم على مدى كفاءتها، وتتضمن هذه الظروف العديد من العوامل ومن ذلك على سبيل المثال مساحة المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، وسائل وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل المكانية مواتية ومريحة مما يساهم في تخفيف التعب والملل والتوتر والإرهاق.

ويجب على المنظمة أن توفر للموظف الظروف البيئية المناسبة للعمل، حتى تكون لديه القدرة على تحسين الإنتاجية والتكيف، ويتحقق ذلك بتهيئة ظروف العمل المناسبة.

### 3-2-3-1-2-3-العوامل الاتجاهية (Attitude Factors): في الأدبيات، يعتبر الاتجاه نوع

آخر من العوامل الدافعة والمرتبطة بشكل كبير بسلوك العامل. إن العوامل الاتجاهية مقسمة إلى الرضا الوظيفي وضغط العمل. إن العمال الراضون عن أعمالهم أقل ميولا للرحيل من المنظمة، فالرضا الوظيفي مقسم بدوره إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية؛ فالخارجية منها تتضمن متغيرات مثل الأمن الوظيفي، ظروف العمل المادية/ محيط العمل، المزايا الإضافية، والأجر. تتضمن العوامل الداخلية متغيرات مثل الاعتراف، الحرية، التقدم الوظيفي، فرص التعلم، طبيعة ونوع العمل. بالمقابل، ضغط العمل يتضمن متغيرات مثل غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، والصراع عمل-عائلة.

يرى الباحث أن علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي تؤثر على نية الرحيل من عدمه، كون ضغوط العمل تتطلب مستوى معين لتؤثر على قرارات العمل من خلال التأثير على متغيرات أخرى والتي من أهمها الرضا الوظيفي. تشير الجهود البحثية إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي والتي يمكن توضيحها في ثلاث اتجاهات رئيسية، هي الاتجاه الذي يرى أن

هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة عكسية بينهما، والاتجاه الأخير الذي يرى أن هناك علاقة شرطية .

يمكن القول أنه ورغم الاختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي إلا أن اختلافهم هذا أعطى فكرة مهمة وهي أن ضغوط العمل لا يترتب عنها آثار سلبية فقط، وإنما قد يترتب عن المعتدل منها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي، وتبقى طبيعة العمل الذي يؤديه المورد البشري، وكذا خبرته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها محددات رئيسية لطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي .

إن طبيعة الأثر الذي تخلفه ضغوط العمل على الرضا الوظيفي تحدده مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا معدل تكرارها ومدى استمرارها، فإذا كانت مستويات هذه الضغوط مرتفعة ومعدل تكرارها ومدى استمرارها، فإذا كانت مستويات هذه الضغوط مرتفعة ومعدل تكرارها كبير وتستغرق وقت طويل، فمن المتوقع أن تؤثر سلبا على شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، أما إذا كانت مستوياتها معتدلة ومعدل تكرارها واستمرارها صغير فمن المتوقع أن تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي.

**3-3-1-2-3-الالتزام التنظيمي:** إن المنظمات ليست مهتمة فقط بإيجاد العمال الأعلى أداء ولكن تبحث أيضا عن أولئك الملتزمين اتجاه منظماتهم. وبالمثل فالموظفون كذلك مهتمون بالعمل في منظمة تلتزم بمتابعة مسارههم المهني والفوائد التي سيجنونها أيضا. ويعتبر الالتزام التنظيمي عاملا رئيسيا في علاقة العمل ومن المعروف على نطاق واسع أن تعزيز التزام العمالة

يحد من دوران العمل. يعرفه سلطان بأنه مدى انتماء الأفراد لمؤسساتهم وتعلقهم بها<sup>1</sup>. ويقسم

الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع: عاطفي، استمراري ومعيارى، والتفاصيل موضحة أدناه:

- التزام عاطفي وهو ارتباط وجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله

من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف

ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>؛

- التزام استمراري وهو رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشأ حينما

يدرك العامل أنه يكون خاسرا وأنه لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة،

بسبب الاستثمارات الشخصية في شكل استثمارات غير منقولة مثل علاقات عمل وثيقة

مع زملاء العمل، واستثمارات التقاعد والاستثمارات الوظيفية، و مهارات العمل

المكتسبة والفريدة من نوعها لمنظمة بعينها، وسنوات من العمل في منظمة معينة،

وغيرها من الفوائد التي تجعل من المكلف للغاية لأحد أن يترك وظيفته للبحث عن

عمل في مكان آخر وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة؛

- التزام أخلاقي وهو عبارة عن درجة إحساس الفرد من حيث التزامه بالنواحي الأخلاقية

في المنظمة، حيث ينبع هذا الإحساس من اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل

فيها، ومدى انسجامها مع قيمه ومبادئه.

وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستمرار بالعمل،

ولكن تأثير الالتزام العاطفي والأخلاقي أكبر من تأثير الاستمراري، لكن يرى الباحث أن هذا

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل، الإسكندرية

:دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 207.

<sup>2</sup> العتيبي سعود محمد، السواط خلف عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل

المؤثرة فيه، مجلة الإداري، مسقط، العدد 70، سبتمبر 1997، ص ص 67-13 .

التأثير يختلف حسب الفئات العمرية وبالأخص أكبرها سنا والخبرة في العمل، أين يصبح الالتزام الاستمراري السبب الوحيد لقرار البقاء. وبصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل، والتغيب، وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**3-2-1-4- عوامل الجذب (عوامل غير متحكم بها):** عوامل الجذب هي تلك الأسباب التي تجذب الموظف إلى مكان العمل الجديد. في بعض البحوث تتم تسمية عوامل الجذب بالعوامل غير متحكم بها لأنها خارج سيطرة المنظمات. عوامل الجذب المختلفة المستمدة من الأدبيات هي: المرتبات العالية، والتقدم الوظيفي، التحدي الجديد والعمل المثير للاهتمام، الأمن الوظيفي، الموقع الجيد للشركة، توازن بين العمل والحياة، أكثر حرية/ استقلالية، وأيضا سمعة المنظمة، المزيد من الفوائد، رئيس عمل جيد، رأس المال الاجتماعي للمنظمة<sup>1</sup>.

ينشأ دوران العمل أساسا من عدم سعادة الموظف عن مكان العمل، لكن عدم الرضا في الوظيفة ليس السبب الوحيد الذي يجعل الناس يرحلون من شركة لأخرى. إذا كانت المهارات التي يمتلكونها تحت الطلب، يمكن جذبهم بعيدا بأجور عالية، وفوائد أفضل أو إمكانات أفضل للنمو الوظيفي. هذا هو السبب في أهمية معرفة الفرق بين العمال الذين يتركون العمل لأنهم غير سعداء وأولئك الذين يغادرون لأسباب أخرى.

ويمكن تلخيص عدد من العوامل التي تساهم في دوران الموظفين فيما يلي<sup>2</sup>:

-الاقتصاد: في مقابلات الخروج، من الأسباب الأكثر شيوعا لترك العمل هو توفر وظائف ذات أجور مرتفعة. وأفاد بعض العمال أن الحد الأدنى للأجور لترك وظيفة إلى أخرى هو 50 سنتا في الساعة. من الواضح في ظل اقتصاد أفضل، مدى توافر

<sup>1</sup> Iqtidar Ali Shah, Zainab Fakhr, M. Shakil Ahmad & Khalid Zaman, **op. cit**, P 172.

<sup>2</sup> Shamsuzzoha, Shumon, **Employee Turnover (a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh)**, International Journal of Humanities and Social Science, Special Issue , July 2012, PP 65-66.

الوظائف البديلة يلعب دورا في دوران العمل، ولكن يتم المبالغة فيه أثناء مقابلات ترك العمل؛

- خصائص الوظيفة: بعض الوظائف في جوهرها أكثر جاذبية من غيرها. سوف تتأثر جاذبية الوظيفة من خلال العديد من الخصائص، بما في ذلك التكرار، والتحديات، الخطر، الأهمية المدركة والقدرة على استثارة الشعور بالإنجاز؛

- العوامل الديموغرافية: قد أثبتت الدراسات التجريبية أن دوران العمل مرتبط في حالات معينة مع الخصائص الديموغرافية والسيرة الذاتية للعمال؛

- الشخص: بالإضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه، هناك أيضا عوامل خاصة بالفرد يمكن أن تؤثر على معدلات دوران. هذه تشمل كلا من العوامل القائمة على الشخصية والسمات. وتشمل العوامل الشخصية أمورا مثل التغييرات في الحالة الأسرية ورغبة تعلم مهارة جديدة أو التجارة. وبالإضافة إلى هذه العوامل الشخصية، هناك أيضا العوامل القائمة على ميزات الشخصية المرتبطة بدوران العمل؛

- ربط سبب بين مهارات الموظف والوظيفة: الموظفون الذين يتم تنصيبهم في وظائف تبدا صعبة عليهم أو الذين مهاراتهم غير مستغلة مما قد يثبط عزيمتهم ويجعلهم يتركون العمل؛

- المعدات دون المستوى المطلوب، الأدوات أو المرافق: إذا كانت ظروف العمل دون المستوى المطلوب أو يفنقر مكان العمل للمرافق الهامة مثل الإضاءة المناسبة، والأثاث، ودورات المياه وأحكام الصحة والسلامة الأخرى، فإن الموظفين لن يكونوا على استعداد للبقاء في هذا الوضع لفترة طويلة؛

- عدم وجود فرصة للتقدم أو النمو: إذا كان العمل هو في الأساس اقتراح لطريق مسدود (Dead-End proposition)، وهذا ينبغي أن يفسر قبل التعاقد حتى لا يتم تضليل الموظف. ولا بد من توصيف الوظيفة بشكل دقيق، دون إثارة آمال كاذبة للنمو والتقدم في هذا المنصب؛

- مشاعر من عدم التقدير: عموماً يريد الموظفون القيام بعمل جيد، ويترتب على ذلك أنهم يريدون أيضاً تقدير أعمالهم والاعتراف بها، فالموظف المتمرس أيضاً يحتاج لأن يتم تقدير ما يقوم به ولو مرة واحدة بين الحين والآخر؛

- ضعف أو عدم كفاية الإشراف والتدريب: الموظفون بحاجة إلى الإرشاد والتوجيه. قد يحتاج الموظفون الجدد مساعدة إضافية عند تعلم وظيفة غير مألوفة. وبالمثل، فإن عدم وجود برنامج تدريبي قد يؤدي إلى تراجع مستوى أداء العمال ويشعرون بأن قدراتهم يشوبها النقص؛

- هياكل الأجور غير متكافئة أو دون المستوى المطلوب: عدم المساواة في هياكل الأجور أو انخفاض الأجور هو سبب رئيسي لعدم الرضا ويمكن أن تدفع بعض الموظفين لترك العمل. مرة أخرى، قد يتساءل عامل جديد لماذا الشخص الذي بجانبه يحصل على أجر أعلى لما يراه هو نفس العمل.

### 3-2-2- نتائج دوران العمل:

يمكن أن يكون تأثير دوران العمل إما إيجابياً أو سلبياً، أو كلاهما معاً بالنسبة للمنظمة. وحسب كاربيري وآخرون (Carbery et al) في 2003 من منظور أرباب العمل، يعتبر دوران العمل ظاهرة سلبية ومن منظور العامل، ينظر إليه في الغالب بطريقة أكثر إيجابية. بالنسبة لصاحب العمل أهم نتيجة تنظيمية إيجابية هو الاستبدال المحتمل لعامل ضعيف الأداء

بأخر أفضل منه. من منطلق التأثير السلبي، و من منظور تسييري، فان نتائج دوران العمل مرتبطة بشكل كبير بالتكاليف الإضافية للتوظيف والتدريب والربحية المنخفضة. فحسب موبلي (1982) فأكثر التأثيرات دراسة لدوران العمل هي التكاليف المالية، سواء المباشرة والغير المباشرة، حيث تختلف بين المنظمات وداخلها.

وجد العديد من الباحثين أن معدلات دوران العمل العالية يمكن أن يكون لها آثار سلبية على ربحية المنظمات (Kaak et al., 1998; Aksu, 2004; Hinkin and Tracey, 2001)<sup>1</sup>. ما هو واضح من كل هذه الدراسات أن دوران العمل مكلف للغاية. يؤثر هذا الأخير على الربحية لأنه عند قياس الدوران يتم احتساب ثلاث تكاليف أساسية: تكلفة الانفصال، تكلفة الاستبدال وتكلفة التدريب. الحركة الزائدة غير مرغوبة ومكلفة في الوقت ذاته، فعندما يترك أحد العاملين المنظمة تنجم أعباء عديدة منها:<sup>2</sup>

- تكلفة استخدام موظف آخر، ويتضمن ذلك وقت وتكلفة وتسهيلات الإعلان والاختيار والتعيين؛
- تكلفة التدريب متضمنا وقت المشرف وإدارة الأفراد والمتدرب نفسه؛
- دفع أجر للموظف المبتدئ يكون عادة أكبر من إنتاجيته خلال فترة تدريبية؛
- معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة مرتفعا؛
- زيادة حالات الانفصال قد تؤدي إلى العمل الإضافي في أوقات العمل الرسمية، و هذا إجراء مكلف.

<sup>1</sup> Hazrina Ghazali, op, cit, P 15.

<sup>2</sup> مومية عزري، مرجع سابق، ص 105.

ويضاف إلى ذلك الأثر النفسي لدوران العمل وما يحدثه من اختلال في التوازن الاجتماعي، فعند خروج أحد العاملين من المجموعة بسبب ذلك فراغا نفسيا لأعضاء المجموعة و يحدث أثرا نفسيا سيئا، كما يتطلب من المجموعة أن تعد نفسها إعدادا نفسيا لاستقبال عضو جديد، يطلب منه هو الآخر أن يعد ذاته نفسيا للتأقلم مع المجموعة الجديدة، وفي جميع هذه الأحوال قد يحدث اضطراب في أحوال العمل نتيجة ردود الأفعال النفسية.

أعتبر جونسون (Johnson) في 1981 دوران العمل كإشكالية للصناعة، مؤثرا على إنتاجية المنتجات والخدمات وينتج عنه تكاليف معتبرة للاستبدال والتوظيف. ولقد ذكر أيضا أن دوران العمل يعتبر معيقا لزيادة الإنتاجية والكفاءة، وهذه النظرة تم الحفاظ عليها في أدبيات أكثر حداثة، على سبيل المثال، لا يمكن إغفال قضية الجودة عند التعامل مع دوران العمل. ذكر كورتيس ورايت (Curtis and Wright) في 2001 بأن "دوران العمل المرتفع من شأنه الإضرار بعوامل مثل الجودة وخدمة الزبون والتي تقدم ميزة تنافسية، وأيضا الحد من نمو الأعمال أو حتى التسبب في تدهور مستوى الأعمال." في الغالب يقال أن الأفراد الأكثر كفاءة هم الذين يتركون العمل. إن قضية الجودة تطرح عندما يكون الشخص المعين في المنصب الشاغر ليس له تجربة سابقة بالمهام المطلوبة في هذا العمل حيث تأخذ وقتا طويلا لتعلم عمل جديد وتتراوح بين 54 إلى 80 يوما للوصول إلى مستوى مقبول من الكفاءة.

بالمقابل، هناك تأثير إيجابي بالنسبة للعامل الذي يترك وظيفته محفزا بتوقع الحصول على فوائد أكبر من عمله الجديد. فقد تكون في شكل مرتبات مرتفعة أو تطوير للمسار المهني. مع ذلك، توجد نتائج سلبية لدوران العمل مرتبطة بالعامل الذي يخطئ في الحكم على المنظمة التي يريد الانضمام إليها. قد تؤدي التوقعات الغير واقعية بخصوص المنظمة الجديدة إلى تأثير سلبي، على سبيل المثال، الحصول على مزايا وظروف عمل أفضل. توجد بعض النتائج السلبية

المحتملة كخسارة الاقدمية في العمل، زملاء العمل والرئيس. كما توجد تكاليف الانتقال (المالية، الاجتماعية والنفسية) إلى منصب جديد بغض النظر عن أي زيادات في المرتبات أو الاقدمية<sup>1</sup>. إن دوران الموظفين العالي ليس مجرد تكلفة مالية للأعمال، ولكن أيضا ينتقص من قدرة الشركات على تقديم مساهمة إيجابية في التنمية المستدامة. هذه الحجة تفترض أن مبادئ التنمية المستدامة لا يجب أن تنطبق فقط على إدارة " رأس المال الطبيعي " (وهو، الاستفادة من الموارد المادية وإدارة الآثار البيئية) ، ولكن أيضا على رأس المال الاقتصادي، البشري والاجتماعي (لديه آثار على الأفراد). هذا المفهوم الأوسع للتنمية المستدامة لديه قبول واسع في صناعة التعدين (على سبيل المثال، انظر هوك، 2002:1) ، وإن كان في معظم الحالات المكونات البشرية والاجتماعية يتم جمعها معا تحت عنوان " الركيزة الاجتماعية" للتنمية المستدامة<sup>2</sup>.

### 3-3 - إرشادات لتخفيف من دوران العمل والعلاقة بين متغيرات الدراسة:

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم الإرشادات التي قد تحسن من الرضا الوظيفي وتخفف من دوران العمل، وذلك، انطلاقا من تكرار نكرها في المراجع وكذلك لمدى تأثيرها على دوران العمل، حيث تم تقسيم هذا العنصر إلى 3 عناصر وهي: إعادة تصميم الوظيفة، تحسين نظام التعويضات وتوفير فرص التقدم الوظيفي، كما سيتم توضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة.

<sup>1</sup> Hazrina Ghazali, **op, cit**, P 16.

<sup>2</sup> David Brereton, Ruth Beach & David Cliff. **Employee Turnover as a Sustainability Issue**, the Mineral Council of Australia's Sustainable Development Conference, Brisbane, 10-14 November, 2003, P 07.

### 3-3-1- إرشادات للتخفيف من دوران العمل:

وفيما يلي أهم الإرشادات المساعدة على زيادة الرضا الوظيفي والتخفيف من دوران العمل:

#### 3-3-1-1- إعادة تصميم الوظيفة: يعرف "ل.إدافيس" (L.E.Davis) تصميم الوظيفة بـ "تحديد

محتوى الوظائف، طرق أدائها والعلاقات بينها بهدف تلبية الاحتياجات التكنولوجية والتنظيمية وأيضا

الاحتياجات الشخصية والاجتماعية لحاملي العمل (Job holders)<sup>1</sup>. انطلاقا من هذا التعريف يمكن تحديد

العنصرين الأساسيين اللذين يهدف تصميم الوظيفة (العمل) لتحقيقهما:

- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال كفاءة الأداء الوظيفي؛

- تلبية حاجات حاملي العمل للرضا عن أعمالهم.

قد تكون هناك إمكانية حدوث صراع بين السعي نحو تحقيق الكفاءة التنظيمية وتلبية الحاجات

الإنسانية للعمال، على سبيل المثال، فإن التقسيم المفرط للعمل قد يكون كفؤا لكن العمل بالمقابل سيصبح

مملا للغاية وبذلك يقضي على الرضا الوظيفي لحاملي العمل.

إن المهمات الموكلة للعمال تختلف حسب أنواع المنظمات والتكنولوجيا التي تستخدمها، لكن كل

وظيفة لها واجباتها، مسؤولياتها، طرق أدائها وأيضا طبيعة العلاقات بين العمال والأفراد الآخرين في

المنظمة. لذلك، هذه الوظائف لا بد أن تصمم بطريقة تحقق الرضا للعامل من أجل أن يحافظ على عمله.

مع ذلك، إن الحاجات الإنسانية للرضا الوظيفي لا بد أن تحترم و يجب تحفيز العمال ليؤدوا أعمالهم بشكل

جيد.

وبغية زيادة الرضا الوظيفي تم استخدام 3 أساليب عن طريق إعادة تصميم الوظيفة وهي:

<sup>1</sup> RRC Business Training, **Human resource management**, London :ABE, (without year of publishing), P 121.

### 3-3-1-1-1-1- أسلوب تغيير الوظيفة (Job Rotation): وهو أبسط أشكال تصميم الوظيفة

ويتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العمال على عدة واجبات مختلفة، كما يفيد في تخفيض معدل الملل الناتج عن التكرار الشديد لأداء الواجبات<sup>1</sup> مثال على ذلك، أن تنقل موظفات الاستقبال في إحدى المنظمات الكبيرة أسبوعياً أو شهرياً وبصفة دورية من مكتب الاستقبال إلى مكتب البريد أو مكتب الهواتف... الخ.

من بين مميزات أسلوب تغيير الوظيفة أنه من النادر أن يستدعي الحاجة لمعدات وآلات إضافية، ويسمح للعمال بأن يصبحوا أكثر مرونة في قدراتهم ويستطيعوا تغطية غيابات العطلة والمرض بسهولة أكبر. مع ذلك، هناك عدد من المشاكل المرتبطة بأسلوب تغيير الوظيفة ومنها<sup>2</sup>:

- إذا كان أسلوب تغيير الوظيفة مفروضاً من الإدارة قد يؤدي إلى حدوث مقاومة من طرف

العمال إذا حال بينهم وبين نمو فريق العمل وطبيعة عمله؛

- بعض الأفراد يفضلون أن يكونوا ممتازين في عمل واحد، بدلاً من أن يكونوا جيدين في أعمال

متعددة؛

- إن التدريب المحتاج إليه قد يكون معقداً أو مكثفاً وبالتالي أكثر تكلفة؛

- إن عملية التغيير المستمرة قد تحدث مشاكل، على سبيل المثال، إذا تركت مهمة ما غير منجزة

في عمل ما بعدما تغير العامل.

وحسب "تورينغتون" و"هل" (Tourington and Hall) فإن مقدار التغيير للعمال المعنيين يكون

محدوداً جداً، وذكر "برشال" (Birchall) في 1975 بأن العمال يصبحون بسرعة معتادين على كل

<sup>1</sup> ريمة خلوطه، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> RRC Business Training, op. cit., P 122.

صنف من العمل، والعمل الذي يؤدي حالياً يبقى نو طابع تكراري، رغم ذلك، فقد نكر أن عمال Volvo في السويد عبروا عن أنفسهم بشكل ايجابي بخصوص أسلوب تغيير الوظيفة<sup>1</sup>.

**3-3-1-1-2- أسلوب توسيع نطاق الوظيفة ( Job Enlargement ):** ويقصد به إضافة واجبات أخرى مختلفة تزيد عن الواجبات السابقة للفرد وذلك بغية مضاعفة شعوره بأهميته في المنظمة، كأن يكلف عامل بأحد الفنادق بصيانة عدد آخر من الغرف بالإضافة إلى ما كان يقوم به فعلاً<sup>2</sup>. و عادة يتضمن التوسيع في وظيفة ما، الانتقال من عمل مهمة مركزية فقط إلى أداء مهمات أخرى، في الغالب تكون من نفس طبيعة المهمة المركزية الأصلية؛ هذا يعني أن العامل الذي يقوم بعدة مهمات هو أقل ارتباطاً بزملائه و يمكنه العمل بسرعة. ويحتج هنا بأن الأرباح الناجمة عن أداء العامل ذو المعنويات المرتفعة تغطي أي خسارة من ناحية الإنتاج الناجمة عن قلة تخصص العمل، كما أن هذا الأسلوب يهدف إلى التقليل من الملل والضجر في العمل لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله في تلك الحالة<sup>3</sup>.

إن توسيع نطاق الوظيفة يؤخذ عليه في الغالب من ناحية كون الوظيفة الموسعة تتكون من عدة مهمات من نوع المهمة الأصلية ولا توجد أي فائدة مضافة والتي يمكن أن تحسن من الرضا الوظيفي والدافعية. بالنسبة للإدارة، فإن توسيع نطاق الوظيفة يمكن أن يؤدي لاحتياجات إضافية من ناحية العتاد، مكان العمل والتدريب، من الممكن أن يعتاد العمال بسرعة على المهام الإضافية وبالتالي تزول آثارها التحفيزية.

<sup>1</sup> Ibid, P 123.

<sup>2</sup> ريمة خلوة، مرجع سابق ، ص 105.

<sup>3</sup> جيرالد جرنبيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، 2004، ص 214.

إن نتائج البحث حول توسيع نطاق الوظيفة تشير إلى نتائج غير متنسقة<sup>1</sup>. فحسب " كلبرج " (Kilbridge) في 1960 فإنه بعد إجراء عملية التوسيع لبعض الوظائف الصناعية، فضل العمال ما قبل التوسيع (Pre-Enlargement)، في حين نكر "هاكمان" (Hackman) و "لورر" (Lawler) في 1971 أن العمال في الوظائف الموسعة كانوا عموماً راضين وذو أداء جيد مقارنة بالذين يعملون في وظائف أقل تنوعاً. ولعل السبب من وراء تفضيل بعض العمال للأعمال المتكررة هو أنها تمنحهم الإحساس بالأمان، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى رضاهم.

رغم ما قيل، فإذا ما استخدم هذا الأسلوب بمهارة، فإنه سيؤثر على رضا الأفراد بإعطائهم إحساساً أكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل.

**3-3-1-1-3-3 أسلوب إثراء الوظيفة (Job Enrichment):** وهو أن يوسع القائد رقعة المسؤولية المتاحة للفرد والزيادة في مستوى المسؤولية المرتبطة بوظيفته<sup>2</sup>. إن هذا الأسلوب يمنح للعامل فرصة أكبر للإنجاز والحصول على الاعتراف والتقدير، كما يهدف إلى زيادة انماج العمال في العمل والمنظمة. وحسب "جاك والش" (Jack Welch) فأعطى العمال المزيد من المسؤولية، سيمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل ويجعلهم أكثر مسؤولية، نتيجة لذلك سيجعلون المنظمة أكثر إنتاجية<sup>3</sup>. وحسب "ريتشارد هاكمان" (Richard Hackman) و"أولدهام" (Oldham) توجد 5 عوامل تساهم في تحقيق إثراء الوظيفة<sup>4</sup>:

- تنوع المهارة (Skill variety): ويقصد به مزيج من مهارات ونشاطات مرغوب فيها، يحتاج إليها لإتمام العمل؛

<sup>1</sup> RRC Business Training, **op. cit.**, P 123.

<sup>2</sup> ريمة خلوطة، مرجع سابق، ص 105.

<sup>3</sup> Robert Slater, **29 Leadership secrets from Jack Welch**, Second edition, New York: Mc Graw\_Hill, 2003, P 25.

<sup>4</sup> Leigh Branham, **op. cit.**, P 65.

- إتمام المهمة (Task completion): إن العمل يؤخذ بكامله، أي يسمح للعامل إتمام جزء معين من العمل من البداية إلى النهاية مع وضوح المقابل؛

- أهمية المهمة (Task significance): إن العمل له تأثير ملحوظ على المهمة الكلية للمنظمة وعلى اعتراف الآخرين به سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة. وفي هذا الصدد يقول "جاك والش" "...تأكد أن كل واحد يعلم مدى أهمية مساهمته في الجهد الكلي"<sup>1</sup>؛

- الاستقلالية (Autonomy): إن العمل يمنح نوعاً من الحرية، الاستقلالية، وحرية التصرف في الجدولة الزمنية للعمل وفي اختيار الإجراءات اللازمة لأدائه؛

- المعلومات المرتردة (Feedback): يوفر العمل معلومات مرتردة من خلال التطور الملاحظ ونتائج العمل في حد ذاته، أو من خلال الزبائن، زملاء العمل والمسيرين.

إن بحث "هاكمان" و"اولدهام" أعطى دليلاً قوياً بأن العمال سيتمتعون بمستويات عالية من التحفيز الذاتي، الرضا الوظيفي، الأداء، خدمة الزبون، الالتزام الوظيفي والاحتفاظ، وذلك عندما تتوفر أعمالهم على كل العناصر الخمس السابقة<sup>2</sup>. على العموم، فالعامل مسموح له إتمام كل العمل أو جزء كبير منه، والمهام المضافة تكون في الغالب مختلفة في طبيعتها عن تلك التي كان يمارسها من قبل<sup>3</sup>، وهذا هو الفرق بين أسلوب توسيع نطاق الوظيفة وأسلوب إثراء الوظيفة. هذا الأخير، سيوسع من العمل ليشمل الإشراف أو وظائف إدارية وإمكانية اتخاذ قرارات.

بعض الوظائف تكون سهلة الإثراء من غيرها، لكن من العجيب وجود طريقة سهلة لإحداث تغيير، له أثر كبير على الفرد والمنظمة، على سبيل المثال، منظمة لتنظيف المنازل بدأت بالسماح لعمالها

<sup>1</sup> Robert Slater, op, cit, P 80.

<sup>2</sup> Leigh Branham, op, cit, P 65.

<sup>3</sup> RRC Business training, op, cit, P 124.

بتغيير الأعمال عند التحرك من منزل لآخر (تنوع المهارة)؛ وهذا يعني أنه بدلا من التنظيف بالمكنسة الكهربائية طول النهار، سيغيرون أعمالهم إلى غسل النوافذ في المنزل التالي. بعد القيام بهذا التغيير، لاحظت المنظمة زيادة في الإنتاجية والبقاء ضمن العمال.

إن إتمام المهمة، أهمية المهمة، والاستقلالية يمكن أن تحسن بقرار إداري واحد؛ فعندما يقرر المسير إعطاء العمال المسؤولين عن خدمة الزبون السلطة والموارد لحل مشاكل الزبون على الفور بدلا من إرساله من شخص آخر، هذا التغيير يؤدي إلى استحسان الزبون، أما المعلومات المرتدة فيمكن تحسينها ببساطة من خلال البدء في اجتماعات متكررة مع العمال لإعطاء المعلومات المرتدة حول أدائهم، أو من خلال نشر استبيانات رضا الزبون، نتائج الإنتاج، أو من خلال أي مصدر للمعلومات يكون متوفرا للمنظمة، سواء باستخدام انترانت المنظمة أو بواسطة أنظمة المعلومات المطورة باستمرار<sup>1</sup>، ففي إحدى كبار المنظمات في صناعة التقنيات العالية، لدى كل فريق إنتاج طابع خاص به مكتوب عليه رقم الهاتف المباشر لهذا الفريق، يوضع على كل منتج يشحن من المصنع، والاتصالات التي تأتي من طرف الزبائن الذين لديهم مشاكل مع المنتج الموزع، تعتبر ميكانيزم مباشر للمعلومات المرتدة والذي يلعب دورا في تحفيز العمال على تحقيق مستويات عالية من الجودة.

عندما تقرر المنظمات استخدام تقنية إثراء وظيفة، فإنها تواجه بعض المشاكل والمعوقات<sup>2</sup>:

- التكنولوجيا: بعض أشكال التكنولوجيا مرتبطة بأعمال مملة ذات طابع تكراري، يقر "هرزبرغ"

(Herzberg) بأن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن إثراؤها فهو يسميها "Mickey mouse

jobs, for Mickey mouse men" والعلاج الوحيد لذلك هو المكننة؛

<sup>1</sup> Leigh Branham, op. cit, PP 65 - 66.

<sup>2</sup> RRC business training, op. cit, P 124.

- النقابات العمالية: أحيانا تعارض النقابات العمالية التغييرات في الوظائف، مثال ذلك، قد تعارض النقابات الأفكار التي تضعف من صرامة المهنة والحدود التي تميز بين الوظائف؛
  - التكلفة: تحتج بعض المنظمات بأنها بقدر ما تريد إثراء الوظائف لعمالها، بقدر ما تكون تكلفة فعل ذلك أعلى، وبالتالي تجعل المنظمة أقل تنافسية، بحيث سيتم رفع الأسعار للمستهلكين؛
  - العمال أنفسهم: يفضل بعض العمال الاستقرار في أعمالهم وقد يشعرون بالتهديد من جراء الأفكار التي تنادي إلى جعل وظائفهم أكثر جاذبية.
- على الرغم من هذه المشاكل، هناك العديد من الرؤى الإيجابية التي ظهرت بخصوص تصميم العمل وإثرائه والتي تتضمن ما يلي<sup>1</sup>:
- في غياب المعوق التكنولوجي، الزيادات الحقيقية في الإنتاجية لا تحدث إلا من خلال الاستخدام الكفء للقوى العاملة؛
  - إن التكاليف العالية للعمال أدت إلى ضرورة الاستخدام الحسن للأفراد، وبعض أشكال تصميم العمل في الغالب تستطيع تحقيق هذه النتيجة؛
  - عامل اليوم في الغالب أفضل تعلمًا من عامل الأمس، ونتيجة لذلك فهو يتوقع الكثير من عمله، فإذا كان غير راضٍ، يمكن أن يعبر عن ذلك بأداء ضعيف، الغياب ومعدل عالي من دوران العمل؛
  - العلماء السلوكيون مثل هرزبرغ، ماك غريغور، ليكرت، بورتر ولولر... الخ قاموا بدراسة نماذج معينة، هذه الأخيرة وفرت دليلاً مفاده أن حاجات الأفراد لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند أي شكل من أشكال التحسين في المنظمة؛

<sup>1</sup> **Ibid**, PP 124-125.

- إن الإعلان الدولي المسخر لعرض مثل هذه التجارب كالتى تم تطبيقها في Philips، Volvo، Fiat،..الخ حثت فرق العمل للمطالبة بمثل هذه التجارب.

إن تجارب العديد من العلماء السلوكيين والمنظمات الصناعية أدى إلى تطوير عدد من مبادئ تصميم الوظيفة، حيث تم تعريف عدد من الاحتياجات النفسية والتي تتواجد لدى غالبية الأفراد على جميع مستويات التوظيف وهي<sup>1</sup>:

- الحاجة إلى وجود محتوى عمل متنوع يعبر عن رغبة العمال ولا يركز على مجرد التحمل؛
- الحاجة إلى القدرة للتعلم في العمل والذهاب للتعلم، والحصول على قدر من الحرية للطريقة التي يعتني بها الفرد بعمله؛
- الحاجة إلى فضاء لاتخاذ القرار أين يستطيع الفرد ممارسة حرية التصرف؛
- الحاجة إلى الدعم الاجتماعي والاعتراف في مكان العمل؛ فيما يخص الاعتراف لا بد من الاعتراف بنقطتين أساسيتين:

أ. توفير الأدوات والموارد المناسبة للعمل، فالعديد من العمال يتوقعون علاقة جيدة بينهم وبين مسيرهم وزملائهم. في أحد الاستقصاءات أشارت إلى أن 44% من العمال لم يمنحوا الأدوات والموارد للنجاح في أداء أعمالهم في أيامهم الأولى في العمل<sup>2</sup>، فالأدوات المناسبة للعمل إذا تم اعتبارها مجرد تكلفة فهذا قصر نظر، فهي تعتبر استثمارات ليس فقط للإنتاجية ولكن تبعث رسالة للعمال مضمونها أنهم يستحقونها وأنهم مهمين؛

ب. أما فيما يخص حفظ الظروف المادية للعمل، قد يقال أنها لا تستحق الذكر، لكن العمال المغادرين من المنظمة بشكل متزايد يشكون من الضوضاء، الحر، البرد...الخ، فبمقدار اهتمام

<sup>1</sup> RRC business training, **op. cit**, P 125.

<sup>2</sup> Leigh Branham, **op. cit**, P 142.

المنظمة بنوعية المحيط الذي توفره للعمال بقدر ما يدل ذلك على قيمتهم بالنسبة لها. لهذا يجب أن تكون الرسالة الموجهة لهم " أنتم مهمين، أنتم تستحقون ذلك، ... لأنكم إذا كنتم سعداء، ستهتمون بالزبائن"<sup>1</sup>.

- إعطاء القيمة لفرق العمل من خلال منح معدل عالي من الاستقلالية حول وضعية العمل؛ أي يمكن أن تكون فرق العمل مسيرة ذاتيا لحد بعيد، هذه الفرق تحدد مهامها وتضمن حصول أعضائها على تنوع في العمل والرضا عن المساهمة في أداء الفريق؛
- إعطاء القيمة لتعدد المهارات أي إلغاء الحدود التمييزية القديمة بين أنواع العمل، والتحديث المستمر للمهارات؛

- وجود التحدي الكافي في العمل ليؤدي إلى الإحساس بالرضا عندما ينجز العمل بالكامل.

- الفرصة للحصول على اتصالات اجتماعية عند أداء العمل أو في أوقات أخرى؛

- وضع أهداف مقبولة والقيام بجمع المعلومات المرتدة عن النتائج بكفاءة.

إن الوظائف في هذه الأيام تتغير، وفرصة إثنائها متاحة، فقط تحتاج إلى قرار؛ وهذا يعني أنه إذا تم إثراء وظيفة ما فإنها لن تبقى كذلك دون العمل المزيج بين المسير والعمل. أخيرا، وبحكم التجربة الواقعية فإنه يمكن القول، إذا تم إثراء 80 % من العمل، فمن المحتمل أن يكون العمل جيدا<sup>2</sup>.

**3-3-1-2- تحسين نظام التعويضات:** إن إقامة نظام دفع يتضمن بوضوح إحداث التوازن بين مصالح

المنظمة ومصالح عمالها. وليكون النظام فعالا يحتاج للوفاء بالمعايير التالية<sup>3</sup>:

- يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة؛

<sup>1</sup> **Ibid**, P 144.

<sup>2</sup> Leigh Branham, **op, cit**, P 66.

<sup>3</sup> RRC Business training, **op, cit**, P 126.

- وجود التزام نحو جميع القطاعات ومستويات الإدارة في المنظمة.

إضافة إلى ما سبق هناك عنصرين مهمين جدا لجعل أي نظام دفع فعالا وهي: عصري

المشاركة والعدالة، ولذلك يجب على المنظمة:

➤ إقحام العمال وتشجيع الطريقة المزروجة للاتصال عند تصميم أنظمة أجور جديدة: أثبت البحث وبشكل متسق بأن رضا العمال يزداد عندما يعلم هؤلاء كيف يتم تحديد أجورهم. أشارت نتائج دراسة حول هذا الموضوع أن 74% من العمال الذين فهموا كيف يتم تحديد أجورهم أشاروا بأنهم راضون عن أعمالهم. بالمقابل، الذين لم يفهموا كيف يتم ذلك، أشار منهم 42% فقط أنهم كانوا راضين. نفس الدراسة وجدت أن 28% فقط من العمال رأوا أن هناك صلة بين أجورهم وأدائهم<sup>1</sup>.

بالنسبة لأولئك في القطاع العسكري، من النادر أن يكون الأجر موضوع اهتمام لأي أحد، لأن الكل يعلم كيف يتم تحديد الأجر وأيضا ما يعلمه الآخرون. لذلك، فما يحدث في المنظمات ليس تسلية، أين يضيع الوقت والعواطف في الجدل والغضب بشأن الأجر.

أفضل طريقة لخلق نظام دفع مفهوم يلائم احتياجات العمال ويستطيع كسبهم لصالح المنظمة هي دعوة الموظفين للمساهمة فيه.<sup>2</sup> وقد بدأت بعض المنظمات في هذه العملية وذلك بربط أهدافها بسلوك العامل الذي تود تدعيمه وتقويته من خلال نظام أجر جديد، فبعد تطوير تصميم ابتدائي، يمكن لهذه المنظمات إجراء استبيان للقوى العاملة، إجراء مقابلات فردية أو التركيز على الجانب الجماعي من أجل إزالة الغموض وتوضيح الأفكار الأساسية.

على الرغم من كون نظام أجر ما قد تم تصميمه دون اللجوء إلى هذه العملية، فإن الوقت لا يزال لبداية اجتماع لمناقشة كيفية تحديد الأجر وتدعيم المعلومات المرتدة من العامل. أشارت إحدى

<sup>1</sup> Leigh Branham, op, cit, P 131.

<sup>2</sup> Leigh Branham, op, cit, P 131.

الاستقصاءات أن العمال شعروا بأن مناقشة قضية الأجر من الطابوهات أو الخطوط الحمراء التي يجب عدم تخطيها في منظماتهم،<sup>1</sup> وهذا يعتبر عائقاً للحفاظ على الكفاءات وربطها بالمنظمة، لكن لابد من القيام بمزيد من الجهد لتخطي ذلك. يحتاج القائمون على المنظمة ليضعوا في أذهانهم عند الحديث عن الأجر أن العمال مهتمون بـ "كيف" (How) كما هم مهتمون بـ "كم" (How much).

➤ مراقبة نظام الأجر لضمان العدالة، الكفاءة، الاتساق والدقة: في الحقيقة، هناك دائماً أسئلة بخصوص أنظمة الأجور. لذلك، لابد من إجراء استقصاءات للعمال حول نظام الأجور في فترات منتظمة، متضمنة على الخصوص فعالية المسيرين في عملية التدريب من خلال قياس الأداء، فالمراقبة المستمرة ستكون مفيدة جداً لضمان أن الممارسات الخاصة بالأجر تبقى في توافق مع أهداف المنظمة، وأن المسيرين يتخذون قرارات فعالة بخصوص الأجر.

إضافة إلى ما سبق، تثار هنا قضية مدى عدالة المكافآت المرتبطة بالأداء. إن الأغلبية ترى أن المزيد من الإنتاجية يجب أن يكافأ. بالمقابل، فمن السهل قول ذلك، إلا أن الممارسة شيء آخر، فالحصول على نظام مكافآت عادل يتعرض لقيود من بينها<sup>2</sup>:

- أن أولئك الذين يبيعون منتجات أو خدمات عليها طلب كبير سيحققون نتائج جيدة، بغض النظر عن مهاراتهم، لكن هناك الكثير من رجال البيع قد يحققون نتائج سيئة، نظراً لكون الخدمة أو السلعة سيئة في حد ذاتها؛

- من الصعب حساب قيمة مخرجات العديد من العمال مثل أولئك الذين يعملون في وظائف الدعم الإداري وفي قطاع الخدمات؛

<sup>1</sup> Ibid, P 132.

<sup>2</sup> RRC Business training, op. cit, P130 .

- إن اقتصاديات الأعمال لا تستطيع دعم نظام عادل للمكافآت، مثال ذلك، الكل يوافق أن الأطباء والمرضين يستحقون أكثر من الناحية المالية مما يتقاضونه، فالنظام لا يستطيع مكافأتهم بشكل مناسب دون خرق للميزانية الوطنية؛

- مع الاتساع المتزايد للسوق، فإن وجود صيغة دفع عادلة في جزء واحد من الأعمال قد تختلف تماما حتى لنفس الفروع التابعة للمنظمة.

هناك العديد من الطرق لتطبيق أنظمة مكافآت مرتبطة بالأداء، لكن لا بد لها أن تكون مبنية على أساس علمي؛ أي وجود قياس لقيمة العمل من منظور المساهمة الاقتصادية للمنظمة. يمكن أن يحقق ذلك من خلال العديد من التقنيات مثل استخدام أنظمة التقييم (Appraisal Systems).

وحسب "دوغ جانسن" (Doug Jensen)، "توم ماك مولان" (Tom McMullen) و"مل ستارك"

(Mel Stark) فإن أفضل طريقة للتقييم والحفاظ على فلسفة ناجحة للفوائد والتعويض الكلي يكون من

خلال<sup>1</sup>:

- تحليلها: أي إدراك أنها واضحة ومنكاملة، من أين أنت، ومن يقوم عليها، ولماذا تم تشكيلها؛

- قياسها: بمعرفة كيفية تلبية هذه الفلسفة لحاجات الفرد والمنظمة، وأيضا إدراك حدودها؛

- مقارنتها: معرفة إلى أين بلغت مقارنة بمنظمات أخرى تشبهها في نماذج العمل، الثقافة وعدد

العمال؛

- تبليغها: ويتم ذلك بوضوح ومرارا؛

<sup>1</sup> Doug Jensen, Tom McMullen & Mel Stark, The manager's guide to rewards (what you need to know to get the best for— and from—your employees), New York: Amacom, 2007, P 158.

- مراقبتها: ويتم بشكل منتظم؛ لأن التغييرات في الصناعة، قانون الضرائب وقوانين أخرى قد تؤثر عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن الاعتراف يمكن أن يكون جزءا فعالا في برنامج المكافآت، ويخلص "روي ساندerson (Roy Saunderson)، رئيس "معهد إدارة الاعتراف" (the Recognition Management Institute)، أثر برامج الاعتراف بما يلي « لا أستطيع الجلوس هنا والقول أن برامج الاعتراف تساهم في الخط الأمامي، لكن يوجد بحث معتبر يشير إلى أن فلسفة وضع الأفراد في الأولوية الأولى، خلق ثقافة إبداعية، الاعتناء بالأفراد والاستماع لهم لها أثر مباشر قابل للقياس على الخط الأمامي».<sup>2</sup> ولتكون المنظمة فعالة يجب أن يكون الاعتراف<sup>3</sup>:

- في خدمة الأهداف التنظيمية ويعكس مهمة المنظمة، رؤيتها وقيمتها؛

- جزءا مدمجا مع برنامج المكافآت؛

- مساعدا للمسيرين من خلال منحهم الفرصة لتحديد السلوكيات والأفعال المرغوب فيها والتي تساهم في نجاح المنظمة.

**3-3-1-3- توفير فرص النمو والتقدم الوظيفي:** هنا بعض الممارسات التي تساعد على الحفاظ على

مقاربة متوازنة لتوفير فرص النمو والتطور للعمال والتي يحتاجونها لكي يبقوا، وأيضا يبقون مرتبطين وراضين بالعمل وهي كما يلي:

<sup>2</sup> Ibid, P 222.

<sup>3</sup> Ibid, P 222.

➤ توفير أدوات للتقييم الذاتي لمدى التقدم الوظيفي لكل العمال وتدريبهم على الإدارة الذاتية له، وهنا بعض الممارسات الواسعة الاستخدام من طرف المسيرين لمضاعفة الوعي الذاتي وتحسين وضع الأهداف الحقيقية للعمال<sup>1</sup>:

- توفير برامج حاسوبية للتوجيه الذاتي لعمليات التقييم والجرد الذاتي للمهنة من خلال استخدام انترانت المنظمة؛
- منح فرص للتقييم الذاتي للتقدم الوظيفي، والقيام بورشات للتسيير الذاتي له مع تقديم دليل للتسيير الذاتي له لكل العمال؛
- تطبيق عملية التقييم الذاتي التي تركز على تعريف مواهب وقدرات العامل من خلال تحليل الانجازات الناجمة عن حياة مفعمة بالرضا، تحليل الانجاز يحتاج إلى تفويض ويكون مبنيا على الثقة؛
- ابتكار ما يسمى بـ "مركز الحياة المهنية الافتراضي" (Virtual Career Centre) والذي يتضمن عمليات جرد للتقييم الذاتي مع برامج حاسوبية لتخطيط المسار الوظيفي، سيناريوهات لسير أوتطور المسار الوظيفي، تعريف بالكفاءات اللازمة لكل منصب، تعيينات الوظائف (Job Postings)، بيانات مصورة حول التدريب، كتب منسوح بها، جمعيات خبيرة، محاضرات، دروس، مقالات، ومعلومات أخرى مطلوبة من طرف العمال والزملاء؛
- توفير أدوات لإدارة مستقلة للحياة المهنية وأدلة لتخطيط الحياة المهنية وخطط للتطوير الفردي؛
- تشجيع العمال ليأخذوا المبادرة لجدولة لقاءات مع مسيريهم لمناقشة نتائج تقييماتهم وانجاز خطة تطوير فردية جديدة.

<sup>1</sup> Leigh Branham, op. cit, PP 101- 102.

➤ توفير أدوات للتدريب المهني للمسيرين، كما يتم تدريبهم في حد ذاتهم حول كيفية إجراء محادثات حول التقدم الوظيفي للعمال، الإجابة عن الأسئلة الأكثر طرحا حوله، استكمال خطط التطوير الفردي، ويتبع ذلك بمبادرات لتحمل المسؤولية.

➤ توفير معلومات قابلة للبلوغ بسهولة للعمال حول المسار الوظيفي ومتطلبات الاختصاص: بعض المنظمات تدرك بشكل أفضل من غيرها حاجة العمال لمعرفة كيف يحضرون للوظائف المستقبلية؛ حيث يحتاج العمال لمعرفة أوصاف الوظائف، قوائم الاختصاصات، والمتطلبات الدراسية التي يحتاجونها ليتأهلوا لمناصب أخرى. هذه الأمور سواء تكون معروضة في انترانت المنظمة من خلال "مركز الحياة المهنية الافتراضي" أو في شكل وثائق، وكثيرا ما تكون هذه المعلومات متوفرة على صفحة المنظمة على الانترنت للمستخدمين من خارج المنظمة. بعض المنظمات تقوم حتى بمحاورة العمال الناجحين ونشر لمحات شخصية عن مساراتهم الوظيفية، حيث يخبر هؤلاء العمال بتجاربهم مع التقدم والقرارات الحاسمة التي قاموا بها، وإعطاء النصيحة للعمال الجدد عن كيفية التطور في المنظمة، مثل هذه القصص تبين لكل من يقرأها بأن العمال الناجحين في أي منظمة، غالبا لا يتطورون صعودا في مسار مباشر وخطي، ولكن من خلال التحرك الجانبي (الأفقي) أو من خلال الرحيل من المنظمة والعودة إلى وظائف ذات مستويات أعلى، ويسرعون من حياتهم المهنية من خلال الانهماك في أصعب المهام - المهام المتنوعة (الدورانية) والمشاريع القصيرة المدى.<sup>1</sup>

➤ إحداه بدائل للمسارات الوظيفية التقليدية: لقد ابتكرت بعض المنظمات، خاصة تلك التي يكون نجاحها مرتبطا بالمنتجات المبتكرة من طرف المهندسين أو اختصاصات تقنية أخرى، مناصب تقنية عليا لمسؤوليات أكبر وأجر متناسب مع المنصب. بفعل ذلك، توفر المنظمات للأفراد تنمية للطموحات التقنية، والفرصة لتحقيقها دون الرحيل من المنظمة، وتتجنب المنظمات أيضا نتيجة مؤذية وهي حركة الخبراء

<sup>1</sup> Leigh Branham, op, cit, P 103.

التقنيين ذو الكفاءات العالية لمناصب تكون فيها عدم كفاءتهم في تسيير الأفراد سببا في رحيل العمال الجديدين.

➤ الحفاظ على إخبار العمال حول استراتيجية المنظمة واتجاهها وتنبؤاتها بخصوص المهارات التي تحتاجها: إن أفضل العمال يحتاجون لضمانات بأن مستقبلهم مرتبط بمنظمة ستستمر في النجاح و هي بحاجة إلى كفاءاتهم؛ هذا يعني أنهم في حاجة لأن يبقوا على علم بتطور الجانب التسويقي للمنظمة، استراتيجيات النمو، وفرص التطور الوظيفي الذي سيأتي معها.

➤ إظهار وبشكل واضح تفضيل التوظيف من الداخل: إن المسيرين الأكفاء يميلون لأن يوظفوا مترشحين من خارج المنظمة، فقط، إذا لم يتوفر مترشح من الداخل. بعض المنظمات تحتفظ حتى بـ "بنوك المهارات" (Talent Banks) تحتوي خلاصات ولمحات شخصية عن مهارات العمال التي يستطيع المسيرون استخدامها لإيجاد ما يتوافق مع احتياجات العمل. العديد من المنظمات تدرك بأن توظيف مترشح من الداخل أقل تكلفة من دفع مصاريف وكالات التوظيف، تكاليف الترحيل إلى مكان جديد، وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بتوجيه الموظف الجديد وتدريبه، والتي يمكن تجنبها. إن العمال الحاليين يعرفون ثقافة المنظمة فقد كونوا علاقات ويعرفون كيف تؤدي الأمور، لكن الميزة الأكبر هي رفع المعنويات من خلال الرسالة التي يبعثها التوظيف الداخلي لكل العمال: "مساهماتكم ومهاراتكم لم تبق غير ملاحظة"<sup>1</sup>.

➤ إلغاء سياسات الموارد البشرية والممارسات الإدارية التي تعيق التحرك الداخلي: واحد من أكبر العوائق للنمو والتقدم الوظيفي للكفاءات هو عدم استعداد مسيرهم لتشجيعهم للتحرك نحو مناصب في أقسام أخرى، مثل هذا السلوك المعيق يؤدي إلى رحيل هذه الكفاءات. هناك طريقة فعالة للحد من هذا السلوك المعيق وهي مواجهة هؤلاء المسيرين بفعالية تدريبهم والمعلومات المرتدة إليهم، إذا لم ينجح ذلك، يتم عزلهم من المناصب التي تستدعي تسيير الأفراد. نوع آخر من الإعاقة والذي يجعل العمال يكرهون العمل

<sup>1</sup> Leigh Branham, **op, cit**, P 107.

ويرحلون وهي ما يسمى بسياسات "Time-In-Grades" وهي تستدعي بقاء العمال في عمل ما لمدة معينة من الزمن قبل أن يسمح لهم بالبحث عن مناصب أخرى، مثل هذه السياسات مصممة غالبا لتنبط الهمة تجاه التنقل الداخلي بين الوظائف (Internal job-Hopping)، لكنها تقشل في الأخذ بعين الاعتبار بأن نوو الأداء العالي غالبا ما يكونون مستعدين للتحرك أسرع من متوسطي الأداء.

➤ إبقاء النمو الوظيفي وعمليات تقييم الأداء منفصلة: إن مناقشة إمكانية التقدم الوظيفي في وقت تقييم الأداء توتّي في الغالب نتائج عكسية نظرا لظروف المناقشة والتي تتضمن الحديث عن الأجر، مما قد يؤدي إلى سلوك دفاعي من طرف العمال ضد انتقادات المسير. عندما تم أخذ هذه القيود بعين الاعتبار، قامت العديد من المنظمات بتوجيه المسيرين لإجراء مناقشات حول فرص التقدم الوظيفي لكل ستة أشهر بين المراجعات السنوية للأداء، أو على الأقل مرة واحدة كل عام وتكون منفصلة عن مناقشة الأداء<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق، فلا بد من تشجيع المرح في مكان العمل، ليس كل واحد منا لديه نفس الفكرة حول المرح، لكن الكثير يعلم أن النشاطات المرحّة أو المسلية قد تكون وسيلة فعالة للقضاء على ضغط العمل، سواء كانت مخططة أو تلقائية. في الحقيقة، كلما كان مكان العمل أكثر ضغطا، والعمال منهكين، كلما زادت الحاجة للتسلية والمرح. وأوضحت الدراسات أن أماكن العمل المتمتعة بجو عالي من المرح لديها تكاليف صحة منخفضة، إنتاجية عالية، ومعنويات مرتفعة<sup>2</sup>. لذا لا بد من مقاربة متوازنة تجمع بين الحلول الجدية لجميع أنواع ضغوط العمل والمرح التلقائي لخلق جو عمل أكثر سعادة.

<sup>1</sup> **Ibid**, P 109.

<sup>2</sup> Leigh Branham, **op, cit**, P 173.

## 3-3-2- العلاقة بين متغيرات الدراسة:

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة والتي يرى الباحث أنها تخدم رؤية الباحث للموضوع وتبرر فرضيات الدراسة\* كما يلي:

أما فيما يخص العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، فالتفكير المنطقي يقودنا إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع إليه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

لقد أجريت عدة دراسات\* تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات ( بدرجة متفاوتة ) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل<sup>1</sup>؛ بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل للانخفاض، ومن أمثلة هذه الدراسات ما قام به " ميوكنسكي" (Muckinisky) و"توتل" (Tutle) في 1979 بتلخيص 39 دراسة حول هذه العلاقة، وكانت كل العلاقات سالبة ما عدا في أربعة منها كانت موجبة، ويبدو أنه كلما كان العمال غير راضين عن وظائفهم كلما كان احتمال مغادرة المنظمة مرتفع. ويؤكد هذه النتيجة الباحث "هولين" (Hulin) في 1966 حيث وجد في مقياس للرضا الوظيفي لعينيتين إحداهما غادرت المنظمة والأخرى بقيت تعمل، أن الأولى أقل رضا من

\* لقد تم نشر ملخص لهذه الدراسة للباحث، أنظر:

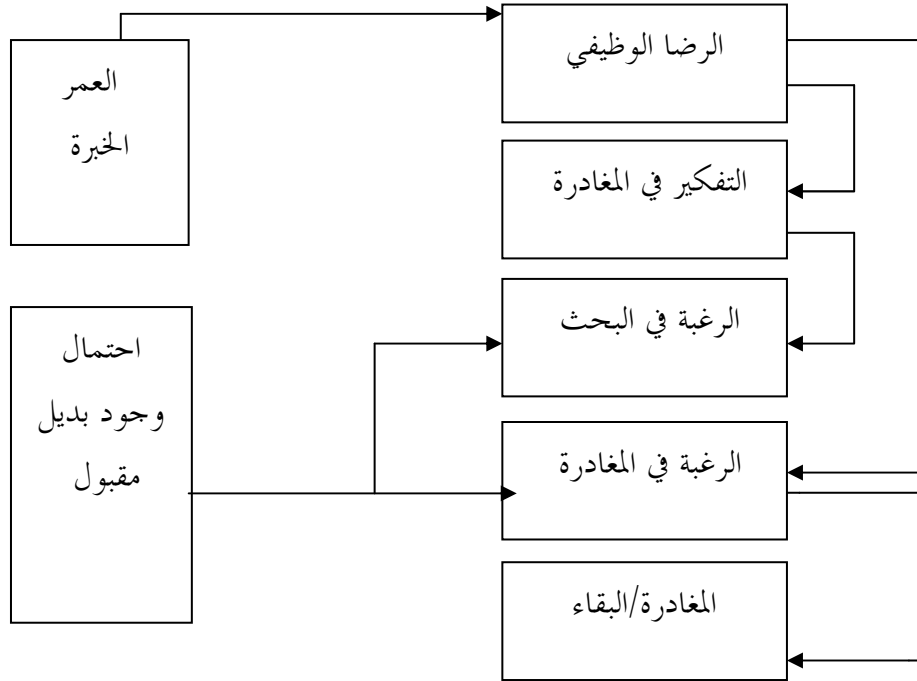
Charif Amara, The Effect of life satisfaction and role centrality on job satisfaction- turnover intention relationship, Researcher, 6(2), 2014, PP 87-98.

\*\* للمزيد من الدراسات حول هذه العلاقة انظر: عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص ص 60-61.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 204.

الثانية، وبالتالي فحسب هذا الباحث يمكن التنبؤ بدوران العمل على أساس جماعي (متوسط الرضا). وبعد

سنتين أي في 1968 أعاد "هلين" دراسته في نفس المنظمة وتحصل على نفس النتائج<sup>1</sup>.



الشكل رقم (09): نموذج عملية دوران العمل لـ Mobley

المصدر: إبراهيم سلهاط، مرجع سابق، ص 121.

كما أن "موبلي" (Mobley) بدوره في 1977 وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المنظمة، وجد أن أمورا مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى - والشكل رقم (09) يوضح نموذج "موبلي" لدوران العمل -، كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والنتيجة طبعاً عن الاستياء، وبدلاً من أن نغادر لأننا مستاعون، لا شعورياً نبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في المغادرة، حتى أن

<sup>1</sup> إبراهيم سلهاط، مرجع سابق، ص 120.

المغادرة ذاتها متوقفة على مدى الخسارة والربح، الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على وظيفة بديلة أحسن منها<sup>1</sup>.

لقد قام كل من "هورمر" (Horner) و"هلينغ وورث" (Holling worth) باختبار نموذج - موبلي - من خلال قياس الرضا لعمال أحد المستشفيات وباستعمال التحليل الارتباطي وتحليل الانحدار المتعدد، حاول الباحثان التنبؤ بدوران العمل من خلال متغيرات النموذج فتوصلا للنتائج الموالية<sup>2</sup>: الرضا الوظيفي الإجمالي له علاقة دالة بـ  $r=0.54$  مع التفكير في المغادرة، و  $r=0.54$  مع الرغبة في البحث والرغبة في المغادرة،

أما دوران العمل بـ  $r=0.21$ . وعندما تم جمع كل العوامل في النموذج لتكوين معادلة الانحدار المتعدد، كان الارتباط المتعدد بالنسبة للرغبة في المغادرة مقدر بـ  $r=0.75$  بينما المغادرة الفعلية  $r=0.51$ . ومنه استطاع "موبلي" وزملاؤه توضيح وجود ظواهر معرفية وسلوكية تدخل بين المشاعر عدم الرضا والمغادرة الفعلية.

إن دوران العمل يمكن إرجاعه إلى أكثر من كونه مشاعر استياء. ويعتقد "مورو" (Mourow) و"ميوكنسكي" (Muckinisky) أن الرضا يكون أفضل عامل تنبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، وقد افترضوا أنه تحت ظروف تنصف بدرجة عالية من البطالة، فإن العمال يفضلون الإصرار على مشاعر الاستياء، بدل أن يصبحوا دون عمل. ووجد الباحثان أن الارتباط في كلتا الحالتين هو:  $r=0.18$  و  $r=0.52$  لدى عمال لهم أقدمية 36 سنة، إذ مروا بخبرات اقتصادية مختلفة، مما يؤكد فرضيتها. لكن

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 120.

<sup>2</sup> إبراهيم سلهاط، مرجع سابق، ص 121.

دائماً هذه النتائج تختلف إجرائياً من منظمة لأخرى، على اعتبار أن هناك نسفاً من العوامل تحكم اتخاذ القرار لدى الفرد، وليس الرضا وحده هو الذي يرسم مسار دوران العمل، الأداء وغيرها<sup>1</sup>.

كما أن العديد من الدراسات تطرقت إلى الرضا الوظيفي كمتغير شرطي لحدوث نيات ترك العمل (على سبيل المثال، Mobley et al., 1979; Price & Mueller, 1981; Shore & Martin, 1989; Hellman, 1997; 2001; McBey & Ghiselli et al., Karakowsky, 2001; Moore, 2002). إن قوة العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل تختلف وفق كل حالة. الدراسة المكثفة أوضحت بأن الرضا الوظيفي يخفض من دوران العمل ويزيد من استبقاء العاملين (مثال، Griffeth et al., 2000).

إضافة إلى أن نتائج البحث أشارت إلى أن الأفراد الراضين عن أعمالهم سيبقون لمدة أطول في العمل أي دوران عمل منخفض وقلة الغياب<sup>2 3</sup> (Locke, 1976; Jewell & Segall, 1990) وبغض النظر عن الطريقة التي تم بها تقييم مفهوم الرضا الوظيفي فقد وجد أنه مرتبط بصفة سلبية بدوران العمل<sup>4 5 6</sup> (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Wright & Bonett, 2007; Amah, O. E., 2009). انطلاقاً مما سبق تم طرح فرضية الدراسة الأولى.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 121.

<sup>2</sup> Locke, E. A., **The nature and causes of job satisfaction**, In M. D. Dunnette (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, PP 1297-1349, Rand McNally, Chicago. 1976

<sup>3</sup> Jewell, L. N., Segall, M., **Contemporary Industrial/Organizational Psychology**, West Publishing Company, St. Paul. 1990 .

<sup>4</sup> Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. **A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium**. Journal of Management, 26(3), 2000, PP 463-488.

<sup>5</sup> Wright, T. A., Bonett, D. G. **Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover**, Journal of Management, 33(2), 2007, PP 141-160.

<sup>6</sup> Amah, O. E., **Job satisfaction and turnover intention relationship (the moderating effect of job role centrality and life Satisfaction)**, Research and Practice in Human Resource Management, 17(1), 2009, PP 24-35.

إن فهم العلاقة بين الرضا ودوران العمل تستدعي الحديث عن متغير أساسي ألا وهو الرضا عن الحياة، والذي يعتبر مقياساً للرفاه الذاتي. في حين أنه قد يكون بعيد المنال جداً تحديد تعريفاً له بدقة، مفهوم الرضا عن الحياة يتضمن على (حد أدنى) من مستوى أو شعور الرضا. وتشير الدلائل إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بقوة وثبات بالرفاه الذاتي، حيث أشار (Judge, T. A, and Klinger, R) (2007) بأن جميع الدراسات التي قاموا بمراجعتها أظهرت وجود ارتباطات من 0.19 إلى 0.49<sup>1</sup> في محاولة لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة قام الباحثون باقتراح ثلاث نماذج نظرية؛ ألا وهي نموذج الامتداد (Spillover)، التعويضات (Compensation) والتقسيم (Segmentation)<sup>2</sup>. ويرى الباحث أن أهمها والتي تخدم أهداف البحث هو نموذج الامتداد، هذا الأخير ينطوي على أن التسلسل السببي الرضا الوظيفي – الرضا عن الحياة والرضا عن الحياة – الرضا الوظيفي لا يمكن أن يحدث في آن واحد<sup>3</sup>. في هذا الإطار تم التوصل بناء على عينة وطنية طبقية وعشوائية للعمال بأن 68 بالمائة من العمال من الممكن تصنيفهم في فئة نموذج الامتداد، 20 بالمائة في فئة التقسيم، و12 بالمائة في فئة التعويضات. لذلك، فنموذج الامتداد يعبر عن امتداد الرضا الوظيفي للرضا عن الحياة والعكس صحيح، يبدو أنه يميز أغلب العمال في الولايات المتحدة<sup>4</sup>.

العديد من التقنيات الإحصائية تم استخدامها كتقنية (Structural equation modeling)

لاكتشاف الاتجاه في العلاقة الرضا عن الحياة – الرضا الوظيفي (مثل، Orpen, 1978;

<sup>1</sup> Judge, T. A , Klinger, R. **Job satisfaction(Subjective well-being at work)**, In M. Eid & R. Larsen (Eds.), The science of subjective well-being (PP. 393-413). Guilford Publications, New York, 2007.

<sup>2</sup> Loscocco, K.A , Roschelle, A.R.. **Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review**, Journal of Vocational Behavior, 39, 1991, PP 182-225.

<sup>3</sup> Schmitt, N., Bedeian, A.G. **A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction relationship**. Journal of Applied Psychology, 67, 1982, PP 806-817.

<sup>4</sup> Judge, T. A , Klinger, R, **op.cit**, PP 393-413

استخدامها في الجانب التطبيقي لاكتشاف اتجاه العلاقات بالخصوص. في الواقع، تشير البحوث إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة هي علاقة متبادلة؛ فالرضا الوظيفي يؤثر في الرضا عن الحياة، لكن هذا الأخير يؤثر أيضا على الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

قام Schmitt و Pulakos (1985) بفحص العلاقات المتداخلة بين الرضا الوظيفي – الحياة وذلك بعد التحكم في المتغيرات الديموغرافية ( وهذا ما سيتم القيام به أيضا في الفصل التطبيقي) وجدا أن الرضا عن الحياة يتنبأ بالرضا الوظيفي، ولكن في حالة العمال المتقاعدين، الرضا الوظيفي يتنبأ بالرضا عن الحياة. أعتبر الرضا الوظيفي كأحد المحددات الأساسية للرضا عن الحياة، وعدم الرضا الوظيفي يعتقد أنه يسبب عدم الرضا العام عن الحياة أيضا<sup>2</sup>. وجد Wright و Bonett (2007) أن الرفاه النفسي (Psychological-well being) مرتبط بشكل ايجابي بالرضا عن الحياة.

ولتبرير تبني الباحث في الجانب التطبيقي للاتجاه من الرضا الوظيفي إلى الرضا عن الحياة تم الاعتماد على رؤية Orpen (1978)، Rousseau (1978) و Chacko (1983) والتي تشير إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير أكبر على الحياة من الاتجاه المعاكس، وبناء على نموذج الامتداد قام الباحث بوضع الفرضية الثانية للدراسة.

من منظور الرحيل من العمل أو نية فعل ذلك، قد يؤثر الرضا عن الحياة على قرار الدوران. أظهرت الأبحاث بشكل متسق أن هناك علاقة إيجابية بين الشعور الايجابي ( Positive Affect(PA)) والرضا عن الحياة، بينما الشعور السلبي (Negative Affect(NA)) له

<sup>1</sup> Judge, T. A., Watanabe, S. **Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship**, Journal of Applied Psychology, 78, 1993, PP 939-948.

<sup>2</sup> Mahato, M., Kumar, P. **Life satisfaction (A Critical literature review)**, International Journal of Contemporary Business Studies, 4(2), 2013, PP 32-43.

علاقة سلبية مع الرضا عن الحياة ( انظر، Costa & McCrae, 1980; McCrae & Costa, 1991; Lucas, Diener & Suh, 1996 ) ، وهذا يشير إلى أن الأفراد الراضون عن حياتهم يميلون لاختبار الشعور الايجابي أكثر منه السلبي مقارنة بالأفراد الغير راضين عن حياتهم، ومنه يتوقع أن يؤثر على نية دوران العمل. قام Fisher و Hanna (1931) بتسخير فصل كامل لدور التعديل العاطفي (Emotional adjustment) للعامل أو الرفاه في قرارات الانسحاب للعامل، وقد أشارا إلى أن 90 بالمائة من دوران العمل للعامل و50 بالمائة من الغياب كانت بسبب قضايا مرتبطة برفاه العامل<sup>1</sup>.

أفترح Bonett و Wright (2007) بإعادة إحياء هذا التقليد البحثي من خلال فحص العلاقة بين الرفاه النفسي ( والذي الرضا عن الحياة، من أحد مقاييسه) ودوران العمل. وقد وجد أن الرفاه النفسي مرتبط سلبيا بدوران العمل الاختياري. لذلك، يتوقع للرضا عن الحياة، والذي يعتبر من مقاييس الرفاه الذاتي أن يكون مرتبطا بشكل سلبي بنية دوران العمل. انطلاقا مما سبق تم تبني الفرضية الثالثة للدراسة.

فيما يخص الفرضية الرابعة والمتعلقة بطبيعة العلاقة بين مركزية الدور وباقي المتغيرات، يعرف Amah, O. E (2009) مركزية الدور (Role centrality) بأنها ” أهمية الدور الحالي للفرد بالنسبة لهويته،<sup>2</sup> مثل الهوية (Identity) يعتبر مركزية الدور كمقياس للقيمة<sup>3</sup>، فهي تتميز بالاستمرارية، وليست ظرفية ومقاومة للتغيير. لهذا السبب يرى الباحث ضرورة التركيز على مثل هذه المتغيرات التي تمثل مفتاح فهم السلوك البشري (وفي آخر هذا العنصر سيقدم الباحث نظريته

<sup>1</sup> Wright, T. A., Bonett, D. G. **op. cit**, PP 141-160.

<sup>2</sup> Amah, O. E., **op. cit**, P 02.

<sup>3</sup> Rothbard, N. P., Edwards, J. R, **Investment in work and family roles (A test of identity and utilitarian motives)**, Personnel Psychology, 56(3), 2003, PP 699-730.

الخاصة والنقدية حول البحوث الخاصة بالاتجاهات والتي تعبر عن محصلة كل ما تم قراءته). العديد من الدراسات قامت بفحص كيف تؤثر قيم الأفراد على توجهاته السلوكية<sup>1</sup>، فالقيم تحفز الفعل وهي الأساس الذي من خلاله يعرف الأفراد أدوارهم (انظر، England & Harpaz, 1983; Schwartz, 1994). إضافة إلى ما سبق، أشار Judge (1993) أن علاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل يمكن أن تكون معدلة (Moderated) بمتغير أو عدة متغيرات. في هذه الدراسة سيتم تقييم واحد من المتغيرات المعدلة، في هذه الحالة هو مركزية الدور. في دراسة Amah, O. E (2009) تم إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صيغة التفاعل المتضمنة للمتغيرين الرضا الوظيفي ومركزية الدور<sup>2</sup>.

من جهة أخرى، إن تعريف الأفراد لأدوارهم ستنعكس على الأولويات التي يحددها في حياتهم، فهذه الأدوار هي انعكاس أو تعزيز للقيم التي يحملونها<sup>3</sup>. ويرى Rousseau (1978) و Chacko (1983) أن الرضا الوظيفي لديه تأثير أكبر على الحياة مقارنة بالعلاقة المعاكسة، ويفسرون ذلك بالقيم التي يضعها الأفراد في العمل بشكل عام. ولقد دعمت الدراسات الميدانية التي قام بها Adams et al (1996) و Judge et al. (1998) هذا الترتيب السببي (يجب التنويه هنا، أن هذه الدراسة التي قام بها الباحث لا تدرس السببية وإنما الارتباط حسب اتجاه معين، أي ما مقدار تغير عنصر بدلالة الآخر).

اقترح Cummins<sup>4 5 1</sup> (2000a; 2000b; 2000c) نموذج التماثل الساكن

<sup>1</sup> Schwartz, S.H., **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues, 50, 1994, PP19–45.

<sup>2</sup> Amah, O. E., **op, cit**, PP 24-35.

<sup>3</sup> Whitbourne, S.K. **Adult development**, New York, Praeger, 1986.

<sup>4</sup> Cummins, R.A., **Normative life satisfaction( measurement issues and a homeostatic model)**. In: B. Zumbo (Ed.) Methodological developments and issues in quality of life research. Amsterdam: Kluwer Academic Publisher, 2000a .

<sup>5</sup> Cummins, R. A. **Objective and subjective quality of life (an interactive model)**. Social Indicators Research, 52(1), 2000b, PP 55-72.

(Homeostatic model)، حيث يقترح هذا الأخير بأن الرضا عن الحياة تم تحديدها من خلال نظام متكامل للشخصية، تحيزات معرفية ايجابية (Positive cognitive biases)، وظروف بيئية. إن الهدف من النموذج السابق هو المحافظة على شعور ايجابي لدى الأفراد حول أنفسهم وحياتهم على الرغم من الاختلافات في البيئة المحيطة بهم والتي قد تؤدي إلى حالات من السلبية، مثل الاكتئاب والتوتر والقلق<sup>2</sup>. ويقترح أن التفاعل بين العصائية (Neuroticism) والانبساط (Extraversion) يضع الرضا عن الحياة ضمن نطاق إيجابي عالي والمحافظ عليه عن طريق التحيزات المعرفية الإيجابية المتعلقة بالذات والبيئة.

إضافة إلى ما سبق، يشير Mahato و Kumar (2013) ”تم تقييم الرضا عن الحياة فقط من منظور الصراع وحتى عملية تعميم النتائج المرتبطة بالرضا عن الحياة لا تدعوا إلى توافق بسبب الآثار الوسيطة لعدد من المتغيرات،<sup>3</sup> لذلك، وبناء على نموذج التماثل الساكن، يرى الباحث أن مركزية الدور يمكن أن يؤثر على الإحساس بالقيمة (تقدير الذات)، ولمعرفة كيف يؤثر بشكل أفضل سيتم اختبار الأثر المعدل (Moderator) أولاً للعلاقة التي تتضمن الرضا عن الحياة سواء كان متغيراً مستقلاً أو تابعاً، حيث سيستخدم مركزية الدور كمعدل للعلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة بهذا الاتجاه لرؤية مدى قدرة هذا المتغير على تفسير هذه العلاقة بهذا المنحى.

من جهة أخرى، إن النتائج الغير متناسقة للعلاقة بين الرضا عن الحياة ونية ترك العمل (أو الدوران الفعلي) بين Amah, O. E (2009) و Wright و Bonett (2007) شجعت الباحث لاختبار الأثر المعدل لمركزية الدور لهذه العلاقة لعينة مختلفة كعينة

<sup>1</sup> Cummins, R.A., **Personal income and subjective well-being (A review)**. Journal of Happiness Studies, 1, 2000c, PP 133-158.

<sup>2</sup> Cummins, R. A, **op, cit**, (2000b) PP 55-72.

<sup>3</sup> Mahato, M., Kumar, P, **op, cit**, P 37.

الممرضين في هذه الدراسة. وهذا ما أشار إليه (Amah, O. E (2009) عندما برر نتيجة بحثه مع دراسة Wright و Bonett (2007) :

”من الممكن أن العمال لا يتخذون قرارات الدوران بناء على قيم الرضا عن الحياة فقط. إذا كان المساهم الأكبر في تحديد الرضا عن الحياة المدرك في مجال معين من الحياة لا يعتبر بالنسبة للفرد مركزيا وأساسيا لتعريف هويته، فمستوى الرضا عن الحياة وحده قد لا يكون حاسما في اتخاذ قرارات الدوران،<sup>1</sup>.

انطلاقا مما سبق، يرى الباحث أن مركزية الدور يلعب دور المؤثر أكثر منه المعدل نظرا لتركيبته المرتبطة بالقيم والهوية حيث تعتبر القرارات والعواطف إلا ترجمة لما حدث داخل نظام القيم، ولهذا يرى الباحث الفصل بين ما هو متغير أساسي من منظور أصوله في النظام الذي يستخدمه الفرد في تقييم ما حوله، وبين المخرجات التي يميل الباحثون للتمسك بها كمسلمات. يعتقد الباحث أن الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة وحتى نية الدوران ما هي إلا مخرجات لنفس المدخلات بمسميات مختلفة حسب درجة تكيف نظام القيم للفرد أو مدى تغيره مع الوقت.

لدى الباحث رؤية خاصة حول التداخل الموجود بين المصطلحات وقرب التعاريف فيما بينها، حيث يرى الباحث أن السبب هو ندرة الخوض العميق في نطاق تكوين هذه المفاهيم مما أدى إلى تعدد المسميات (مثل، الرضا satisfaction، السعادة happiness، الرفاه well being، اطمئنان contentment... الخ حيث يتيه الباحث في كثرة المصطلحات والمشكل الأكبر أنه يتم استخدامها بشكل متناوب) والغرق في بحر التكرار ومحاولة تبرير كل مصطلح وإيجاد علاقات ترابط لاثبات فكرة معينة وليس البحث عن حقيقة الظاهرة. ويرى الباحث أن العجز عن

<sup>1</sup> Amah, O. E., op, cit, P 08.

تفسير ظاهرة معينة والدخول في متاهة النتائج المتناقضة والتركيز على الإجراءات الإحصائية فقط، ما هو إلا مؤشر على ضرورة الخروج من المألوف، وإعادة النظر في المبادئ وما تسمى مسلمات والتركيز على العوامل الحقيقية المسببة للظواهر وليس أعراضها.

كما يعتقد الباحث أن العوامل المرتبطة بذات الفرد ونظام قيمه هي نقطة الانطلاق وليس العوامل الخارجية ( ولهذا لم يتم البحث عن العوامل المؤثرة على كل متغير كأسباب عدم الرضا أونية ترك العمل لدى عينة الدراسة)، انطلاقا من فكرة البحث عن كيفية معالجة الفرد للبيانات والمعلومات الآتية من الخارج ( المنظمة، المجتمع، ...) وهذا من واقع اختلاف الأفراد في تقييمهم لنفس الشيء رغم تعرضهم لنفس الظروف، أي الاختلاف في نظام التشغيل الذي يعالج المعلومات ويحولها إلى مخرجات، فالمدخلات معروفة والمخرجات أيضا في شكل عواطف واستجابات أو قرارات مختلفة سواء كانت عدم رضا أو قرار ترك العمل. إذن يمكن مثلا طرح الأسئلة التالية: مما يتكون هذا النظام الذي من خلاله يتم تقييم العالم الخارجي؟ ما هو الجزء المتغير أو القابل للتكيف من غيره؟ هل يمكن وضع نموذج مشترك يفسر هذا النظام لأغلب الأفراد مهما كانت الاختلافات الموجودة بينهم؟ في الأخير يرى الباحث أن فهم الهوية (Identity) هي الصندوق الأسود في الدراسات الخاصة باتجاهات الأفراد بالخصوص.

## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث عبرت عن تقسيم الباحث للعناصر التي عالجها بشيء من التفصيل، حيث تم تناول كل من مفهومي الدوران ونية الدوران، واستخدام الباحث أيضا لكلمة ترك العمل، تعبيرا على دوران العمل الاختياري، والذي هو محل هذه الدراسة. كما تم التطرق لاستخداماته وكيفية قياسه والنظريات المفسرة له.

هذه الأخيرة تحاول إعطاء تفسيرات للحالات المختلفة بين الأفراد، بعبارة أخرى لماذا يختلف الأفراد في قرارات الدوران، لكن حسب رأي الباحث لا بد من انتهاج منهج آخر يعطي نظرة أشمل وأدق، وهو إعادة النظر في المتغيرات المرتبطة بالدوران، أي طرح السؤال: ما هي هذه الظواهر بغض النظر عن الترف الفكري في المصطلحات. وذلك، من أجل فهم ليس فقط لظاهرة الدوران ولكن حسب رأي الباحث فهم السلوك البشري: لماذا نقوم بما نقوم به؟.

وتم التطرق لبعض نتائج الدوران والإرشادات التي يمكن أن تحسن من دوران العمل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي، وفي الأخير تم تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

# الفصل الرابع

---

## الفصل الرابع

### دراسة ميدانية لأثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا

#### الوظيفي بنية دوران العمل لدى عينة الدراسة

##### تمهيد:

بعد ما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على عينة الممرضين في جميع مستشفيات ولاية جيجل، وذلك لما يراه الباحث من كون فئة الممرضين تعاني الكثير من منطلق دورها الحساس في توفير الرعاية الصحية، وتأثير رضاها الوظيفي ليس على دوران العمل فقط أو كما تم ذكره في الفصول النظرية من نتائج عدم الرضا أو التفكير المسبق في الانسحاب وإنما يؤثر على مدى عطائهم في العمل واللامبالاة والعجز عن تحقيق مقاييس الجودة في تقديم الخدمة الصحية، وتحقيق رضا الزبائن، إلا أنه في هذه الحالة الزبون هو المريض والذي يتأثر علاجه بطريقة معاملة الطاقم التمريضي له، واللامبالاة في هذا الوضع قد تعني الفرق بين الحياة والموت.

وعليه سيتم تناول في هذا الفصل تقديم للمستشفيات محل الدراسة مع توضيح لطبيعة مهنة التمريض لكونها تحمل طابعا خاصا مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية، ويرى الباحث أن هذا التقديم يزيد من فهم الموضوع. وبعد ذلك الإطار المنهجي للدراسة، والذي يوضح منهج ومجالات الدراسة وتقنياتها، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار أداة الدراسة، وفي الأخير يتم عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الاستبيان، لنصل إلى اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج مع مقارنتها بالدراسات السابقة أين تشابهت وفيما

اختلفت معها مما يزيد من قيمة هذا العمل ويجعله مقدمة للبحوث التي تأتي بعده كتكريس لتراكمية المعرفة.

#### 4-1- تقديم المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة:

سيتم التطرق بشيء من التفصيل للمؤسسات محل الدراسة نظرا لطبيعتها المختلفة عن المؤسسات الاقتصادية في العناصر الموائية:

##### 4-1-1- تعريفها ومهامها:

وتمثلت المؤسسات الاستشفائية العمومية الأولى محل الدراسة في مؤسسة -مجنوب السعيد- حيث تحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية التي تعمل على خدمة المرضى، كما تعتبر احدى الوحدات الصحية التي تكون الخريطة الصحية لدائرة الطاهير، وقد تم إنشائها بواسطة مرسوم تنفيذي حيث كان من المقرر فتحها في أوائل شهر جانفي 1986، لكن مجموعة من المهام والأشغال أجلت فتح الأبواب إلى شهر ديسمبر 1986.

أما حاليا فقد أصبحت عبارة عن مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140|07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1824 الموافق لـ 19 ماي 2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيم سيرها، وقد تم تطبيقه في شهر جانفي 2008، حيث أطلق عليه اسم الشهيد "مجنوب السعيد" وهي مؤسسة عمومية تقدم خدمات صحية للأفراد، تشرف عليها وزارة الصحة والسكان، يشتمل على عدة أقسام حسب التخصصات مثل قسم الاستعجال، ويتكون القطاع الصحي من مجموعة الهياكل الصحية العمومية الخاصة بالوقاية والعلاج وإعادة التكيف الصحي التي تغطي حاجات سكان مجموعة من البلديات، وقد انبثق عن النظام الجديد فهي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية والاستقلال المالي.

وتقع المؤسسة العمومية الاستشفائية في الناحية الشمالية الشرقية لدائرة الطاهير على بعد 17 كم من مقر الولاية، تتربع على مساحة تقدر ب: 15000م<sup>2</sup> منها 13939م<sup>2</sup> مساحة مبنية، وهو يغطي عشرة بلديات تابعة لدائرة الطاهير، وعدد من بلديات دائرة الشقفة، إذ يتسع لـ 240 سرير.

أما المؤسسة الاستشفائية العمومية الثانية تمثلت في مؤسسة محمد الصديق بن يحيى، والتي تعتبر مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وهي تحت وصاية الوالي وتتكون من هيكل صحية خاصة بالعلاج والاستشفاء والوقاية موجهة أساسا لخدمة المواطنين والسهل على صحتهم والرعاية الكاملة وهو مستشفى جراحي يقدم خدماته منذ 08 نوفمبر من سنة 1983 الموافق لـ 03 محرم 1403 بموجب قرار الوزاري رقم 242 - 81 لوزارة الصحة باسم القطاع الصحي، وتندرج تحت هذا القطاع وحدثين هما:

- وحدة الشرق : عيادة عالي محمد؛

- وحدة الغرب : عيادة طبال عبد المجيد .

ويقع هذا المستشفى في الجهة الشرقية لولاية جيجل، ويعد من أهم القطاعات بالولاية كونه يشرف ويتابع جميع سكان البلديات التي يضمها صحيا.

وأخيرا، المؤسسة الاستشفائية منتوري بشير، وهو مستشفى جراحي يقدم خدماته منذ 12 نوفمبر 1986، ويقع هذا المستشفى على بعد 2 كلم من مركز دائرة الميلية بالمنطقة المسماة " زاهر"، حيث يتربع هذا المستشفى على مساحة قدرها 1000م<sup>2</sup>. قبل التطرق للهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات فإنه من الضروري توضيح التغيير الذي حدث في تصنيف المؤسسات العمومية الصحية، حيث تنقسم الهياكل

الصحية بالجزائر إلى قسمين: المؤسسات الصحية العمومية (القطاع العام)، والمؤسسات الصحية الخاصة، هذه الأخيرة تم إنشاؤها من طرف الخواص بترخيص من الدولة.

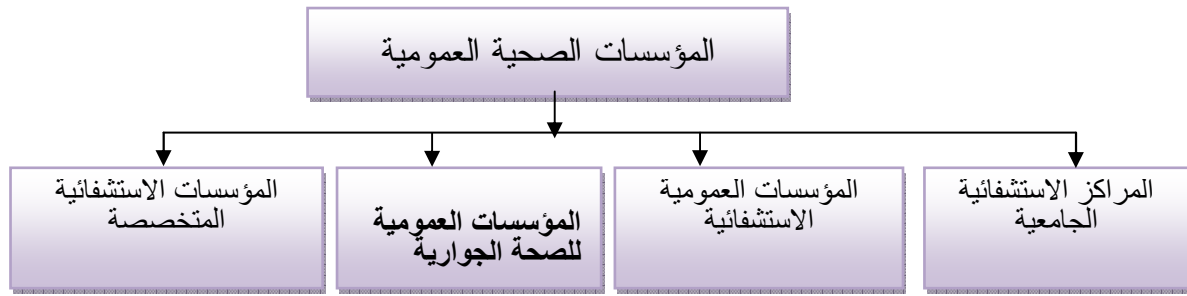
وتنقسم هذه المؤسسات العمومية بدورها إلى أربعة أنواع هي<sup>1</sup>:

❖ المراكز الاستشفائية الجامعية؛

❖ المؤسسات الاستشفائية العمومية؛

❖ المؤسسات العمومية للصحة الجوارية؛

❖ المؤسسات الاستشفائية المتخصصة.



الشكل رقم (10): أنواع المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجريدة الرسمية.

<sup>1</sup> انظر في ذلك:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي:رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، المراسيم التنفيذية: رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

❖ المراكز الاستشفائية الجامعية: وهي مؤسسات صحية عمومية، تقوم بمهام العلاج والبحث في المجال الطبي والتكوين، هذا بالاشتراك مع مؤسسات التعليم والتكوين في المجال الطبي، فهي تزوج بين مؤسسات التعليم (الجامعة) ومؤسسات الصحة (المستشفى)؛ حيث تنشط هذه المراكز في ثلاثة ميادين هي الصحة، التكوين في علوم الطب والبحث والدراسة في مجال علوم الصحة.

❖ المؤسسات العمومية الاستشفائية: وهي مؤسسات صحية عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، والمستشفى محل الدراسة هو واحد منها وسيتم شرح مهامه لاحقاً.

❖ المؤسسات العمومية للصحة الجوارية: وهي مؤسسات صحية عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان. تتمثل مهام هذه المؤسسات في الوقاية والعلاج القاعدي، تشخيص المرض، العلاج الجوارى، الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي، وتنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان. وتكف على الخصوص بترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، وأيضاً المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

مع ملاحظة أن محل التغيير هو كون المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية كانت تدرج ضمن ما يسمى القطاع الصحي والذي يدار من طرف المستشفى، وكانت مهامه موضحة وفق المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها.

❖ المؤسسات الاستشفائية المتخصصة: وهي مؤسسات عمومية تتخصص في نوع معين من العلاج دون غيره، بحيث تضطلع في مجال نشاطها بتنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج، وتطبيق البرامج الوطنية والمحلية للصحة، والمساهمة في تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

أما مهام هذه المؤسسة العمومية الاستشفائية فتتلخص في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان. وفي هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

كما يستخدم المستشفى ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على

أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

#### 4-1-2- دراسة الهيكل التنظيمي:

فيما يلي سيتم الاقتصار على دراسة الهيكل التنظيمي لأحد المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة،

نظرا لخصوصية أو طبيعة هذه المؤسسات، وأيضا لخضوعها لنفس القوانين ونفس الهيكلة، الاختلاف

يكون فقط في الحجم والإمكانات المادية والبشرية، وقد تم اختيار الهيكل التنظيمي لمؤسسة منتوري بشير،

أما إدارة المؤسسة فتتنظم في ثلاثة مستويات للمسؤولية هي :

- مستوى الإدارة العامة .

- مستوى المديرية الفرعية .

- مستوى مكاتب المديرية الفرعية .

وهذا التنظيم مبين في الشكل (11)، وشرحه كما يلي:

1-2-1-4 - المدير (الإدارة العامة): يعتبر الأمر بالصرف للمؤسسة\* والمسؤول عن حسن سير

المؤسسة، ويقوم بهذه المهام بمساعدة مكاتبين هما:

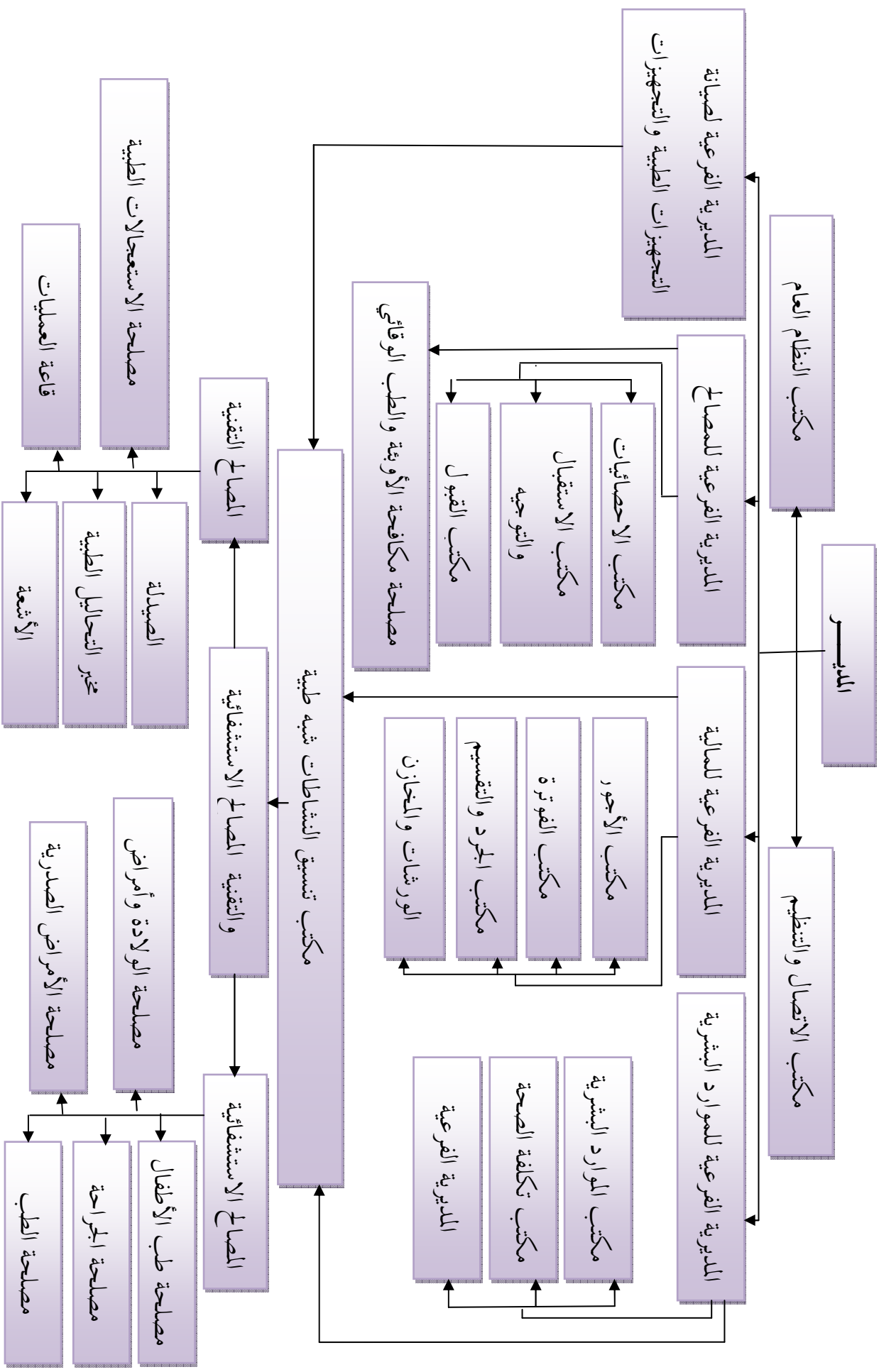
أ- مكتب الاتصال والتنظيم الإداري: يتمثل دور هذا المكتب في التنسيق بين الأقسام المختلفة

للمؤسسة، والإشراف على جميع الاتصالات بين الوحدات التنظيمية والإدارة العليا .

---

\* لقد تكرر في هذه الدراسة مصطلح المنظمة وكان القصد منه هو المؤسسة، والمقصود بالمؤسسة هو " كل تنظيم مستقلّ مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/و تبادل سلع أو/وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه" حيث يرى (P.de Bruyne) أن المنظمة تعبر "عن اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة وتسجيل تحت أهدافها" أنظر: ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص ص

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منطوري



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات مصلحة الموارد البشرية.

ب- مكتب النظام العام: يقوم هذا المكتب بمراقبة ومتابعة سير النظام العام، ويسهر على تطبيقه، وتقييم مدى تناسبه مع الأهداف المرجوة منه.

4-1-2-2- المديرية الفرعية للموارد البشرية: يترأسها مساعد مدير؛ وتتكون هذه المديرية من ثلاثة مكاتب هي:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية: تتاط بهذا المكتب كافة إجراءات تسيير الموارد البشرية، وشؤون الموظفين الاجتماعية، من عملية التوظيف إلى إحالتهم للتقاعد.

ب- مكتب التكاليف الصحية: يختص بمتابعة مجموعة خاصة من التكاليف وهي التكاليف الصحية نظراً لأهميتها بالنسبة لنشاط المؤسسة، فيقوم بمراجعة هذه التكاليف (التي تم إنفاقها على كل مصلحة استشفائية) وتقييم مدى فعاليتها في توفير الخدمات المطلوبة.

ج- مكتب المنازعات: وهو مكلف بمتابعة كل النزاعات القانونية التي يكون المستشفى طرفاً فيها.

4-1-2-3- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: يترأسها مساعد مدير؛ وتتكون هذه المديرية من:

أ- مكتب الفوترة: ويتلخص دوره في إصدار الحوالات بناء للفواتير المتحصل عليها، تقييم الميزانية الأولية للمستشفى، تسيير الميزانية المعدلة، إصدار الحوالات الخاصة بأوامر المهمات.

ب- مكتب الأجور: يتكفل بإعداد شهري لكل مرتبات الموظفين بناء على الوثائق التي يتحصل عليها من مكتب الموارد البشرية.

ج- مكتب الجرد والتقييم: يقوم بجرد جميع العتاد والأدوات الطبية والمكتنية بالمؤسسة.

د- الورشات والمخازن: فالورشات مهمتها القيام بجميع الأعمال الخاصة بالصيانة الخاصة بعتاد حاضرة السيارات، الكهرباء، قنوات صرف المياه، أجهزة التفتة والتبريد...، أما المخازن فهي خاصة بتخزين وتوريد المواد الغذائية، قطع الغيار، الأدوات المكتبية.

**4-1-2-4- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** يترأسها مساعد مدير؛ وتهتم بالنشاط الصحي بحيث تقوم بتنظيم، وبرمجة الأنشطة الصحية المختلفة ومتابعتها، وتؤدي المديرية هذا الدور من خلال أربعة مكاتب متباينة هي :

أ- مكتب القبول: يتكفل بجميع الوثائق الخاصة بالمرضى الذين تم قبولهم للإقامة في المستشفى، كما يقوم بالتصريح بالمواليد والوفيات المسجلة بالمستشفى، تحصيل الإيرادات المالية المتعلقة بمختلف الفحوصات والتحاليل الطبية، تحويل المرضى إلى مختلف المؤسسات الاستشفائية الأخرى.

ب- مكتب الإحصائيات: يتكفل بجميع إحصائيات دخول وخروج المرضى في كل مصلحة، إعداد تقارير توضح أسباب الوفيات.

ج- مكتب الاستقبال والإعلام والتوجيه: يقدم التعليمات والمعلومات للمرضى وتوجيههم إلى المصالح العلاجية المعنية.

د- مكتب مكافحة الأوبئة والطب الوقائي: يتكفل بالنشاطات الصحية الوقائية والإعلام بمختلف الدورات والحملات الوقائية والتلقيح.

#### **4-1-2-5- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:**

كما يوجد مكتب يربط بين هذه المديريات والمصالح الاستشفائية المختلفة والمسمى مكتب التنسيق حيث يقوم بالربط والتنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية والمديريات الفرعية، التكفل بالبريد

المتنوع والطلبات الآتية من مختلف المصالح، كما يقوم بمراقبة الدخول والخروج للعمال. أما مختلف المصالح فهي موضحة في الهيكل التنظيمي.

#### 4-1-3- أهمية الموارد البشرية وإجراءات تسييرها:

سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية، حيث تقدم المؤسسة خدماتها من خلال مصالحتها وأجنتها المختلفة التي تتوفر على قوى عاملة متنوعة ومعتبرة، مع التركيز على الممرضين وإجراءات تسييرها، حيث أن معرفة إجراءات التسيير تساعد على تحليل وتفسير النتائج لاحقاً.

#### 4-1-3-1- أهمية الموارد البشرية وخصائصها في المؤسسات محل الدراسة:

يعتبر الموظفون من أهم العناصر المكونة لمداخلات نظام الخدمة الطبية، بحيث يساهمون بمجهوداتهم في إيصال الرعاية الطبية للمستفيدين منها، والجداول رقم 9 ، 10 و 11، توضح التركيبة البشرية للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول (09): تعداد الموظفين في مستشفى مجنوب السعيد في 2013/03/15

النسبة %	العدد	الفئة الوظيفية	السلك
5.12	30	الممارسين الطبيين المختصين في الصحة العمومية	السلك الطبي
8.54	50	الأطباء العاملون في الصحة العمومية	
0.51	3	صيدلي عام في الصحة العمومية	
1.02	6	جراح أسنان عام في الصحة العمومية	
0.17	01	أستاذ تعليم شبه طبي	الشبه الطبي
3.07	18	شبه طبي متخصص في الصحة العمومية	
24.95	146	الشبه طبي للصحة العمومية	
12.47	73	الممرضين المؤهلين	
7.17	42	مساعدى التمريض للصحة العمومية	
4.10	24	أعوان طبيين في التخدير و لإنعاش	
4.44	26	القابلات	
0.68	4	نفساني عيادي للصحة العمومية	
1.70	10	سائقي السيارات	
13.84	81	الموظفون المهنيون	
9.74	57	الإداريون	
2.39	14	أعوان الوقاية و الحراسة	
100	585	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات مصلحة الموارد البشرية.

الجدول (10): تعداد الموظفين في مستشفى محمد الصديق بن يحيى في 2013/02/28

النسبة %	التوزيع	الفئة الوظيفية	العدد	السلك
13.22	63	الأطباء المختصون	130	السلك الطبي
	59	الأطباء العامون		
	4	جراحي الأسنان		
	4	الصيدلة		
46.79	460	-	460	شبه طبي
39.97	188	الموظفون الإداريون	393	الأسلاك المشتركة
	205	الأعوان المتعاقدون		
100	507	المجموع	983	المجموع

الجدول (11) : تعداد الموظفين في مستشفى منتوري بشير في 2013/04/20

النسبة %	العدد	الفئة الوظيفية	السلك
3.06	17	الأطباء المختصون	السلك الطبي
7.74	43	الأطباء العامون	
0.54	3	جراحي الأسنان	
0.54	3	الصيدلة	
50.09	278	الممرضون	الشبه الطبي
0.18	1	أساتذة تعليم الشبه الطبي	
11.17	62	الموظفون الإداريون	الأسلاك المشتركة
23.42	130	الموظفون المهنيون	
3.24	18	سائقي السيارات	
100	555	المجموع	

**المصدر:** من إعداد الباحث بناء على بيانات مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجداول أعلاه يتبين تنوع وحجم الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وأن

فئة الممرضين تمثل أكبر فئة من حيث العدد وبالتالي كونها أكثر تأثيراً في السير الحسن للمؤسسة، وتبرز

أهمية الموارد البشرية في المستشفى من خلال الخصائص التي تميز نشاطه، ومن هذه الخصائص يمكننا ذكر الخصائص التالية:

أ- **نشاطها موجه إلى فئات واسعة في المجتمع:** يعد توفير الرعاية الصحية مهمة ضرورية في أي مجتمع، لأن الصحة الجيدة للمواطن تساهم في تحقيق عوائد اقتصادية؛ كما أن الدراسات في هذا المجال تشير إلى أن ما يصل إلى ثلث (3/1) نمو الناتج المحلي الإجمالي السنوي يمكن أن يُعزى إلى رأس المال الصحي<sup>1</sup>. ولذلك أولت الدولة الجزائرية منذ استقلالها اهتماماً بالغاً بحفظ وترقية الصحة العمومية للمواطن الجزائري، وقد حرصت الحكومات المتتالية على وضع البرامج الكفيلة بتحقيق هذا الهدف، ويتجسد ذلك من خلال الأغلفة المالية المهمة المخصصة لقطاع الصحة، وبرامج تطوير وإصلاح الهياكل الصحية. ومن جهة أخرى فإن الطلب على الخدمات الصحية كبير من طرف مختلف فئات المجتمع، وبالتالي فإن توفر الموارد البشرية العاملة في مجال الصحة يعد ضرورياً في أي مجتمع.

ب- **نشاطها موسمي ومتقلب:** إن نشاط المستشفى موسمي، حيث يتم الطلب على الخدمات الصحية في فترات معينة قد تكون دورية مثل فصل الشتاء أو فصل الصيف، أو استثنائية مثل فترات انتشار الأوبئة.

ج- **نشاطها خدمي ومتنوع:** هذه أهم خاصية تميز نشاط المستشفى، فهو نشاط خدمي يعتمد بصفة أساسية على العنصر البشري، كما أن للمستشفى أنشطة متنوعة مما يتطلب قوى عاملة متنوعة المهارات والتخصصات.

وبالتالي نستنتج من هذه الخاصية خاصة أخرى وهي اعتماد نشاط المستشفى على العنصر البشري وكفاءته، حيث أن بعض المصالح تعتمد أساساً على خبرة وكفاءة الموظفين، مثل كفاءة الجراحين. إضافة إلى أن تقديم خدمات المستشفى يعتمد على مهارات فردية مثل حسن الاستقبال والأمانة والكفاءة

<sup>1</sup> عبد الباسط بن عبيد، مرجع سابق، ص 122.

العلاجية والتمريضية. ولذلك، فإن رضا الممرضين بالخصوص (بجميع مستوياتهم) يساهم بشكل كبير في تحديد جودة الخدمة المقدمة للزبائن وأيضاً على رضا هم؛ فحسب دراسة "ويسمان" (Weisman) و"نثانسون" (Nathanson) فإن درجة الرضا الوظيفي للممرضين هي المحدد الأكبر للرضا العام للزبائن<sup>1</sup>. ومن هذا المنطلق يمكن إدراج ادوار الممرض وطبيعة مهنته كما يلي:

أ. ادوار الممرض أو الممرضة: هناك تسعة أدوار يقوم بها الممرض أو الممرضة فيما يتعلق بالعناية بالمرضى وأمرهم أو من يدعمونهم. ويعمل الممرض على تكيف مهاراته وأساليب العناية مع هذه الأدوار المتداخلة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، ولكن نوعية العمل والدور تختلف طبقاً لاختلاف الدرجة والتحصيل العلمي للممرض وهي كمايلي:

❖ الدور الشفائي (العلاجي): يستخدم الممرض الأساليب التي تساعد في إنجاح الشفاء

الطبيعي كتغيير الضمادات المعقمة وإعطاء الأدوية للمرضى وغيرها من المهارات؛

❖ دور العناية (المواساة): إن الممرض يدعم المريض عن طريق اتجاهاته وأعماله التي

تظهر اهتمامه برفاهية المريض وتقبله له كإنسان، ويحرص الممرض أن لا يضع

القرار نيابة عن المرضى ولكنه يشجع المرضى على المشاركة في إعداد الخطط

للعناية بهم وتتضمن نشاطات العناية الحفاظ على كرامة الفرد؛

❖ دور التواصل: ويشمل جمع المعلومات وتوصيلها للآخرين، ويتواصل التمريض مع

المرضى وأسرهم ومع زملائهم الممرضين في أقسام أخرى وأيضاً مع أعضاء الفريق

الصحي، وغالبا ما يتأثر شفاء المريض بنوعية التعامل الذي يقوم به التمريض؛

<sup>1</sup> Fondation Canadienne de la Recherche sur les Services de Santé, **Engagement et soins ( les avantages d'un milieu de travail sain pour le personnel infirmier, leurs patients et le système)**, 2001, P 12.

- ❖ دور التعليم: يقوم التمريض بدور التعليم حيث يقومون بتزويد المعلومات وتعزيز التغيير السلوكي والعمل على توفير بيئة مناسبة تمكن المريض من التعلم وتحديد حاجات المريض واستعداده للتعليم؛
- ❖ دور التخطيط: يمارس التخطيط من خلال جميع مراحل عملية التمريض من اجل تحقيق الأهداف المتوقعة من العناية الصحية؛
- ❖ دور التنسيق: التنسيق طريقة لوضع الأشياء مع بعضها ويشمل دور الممرض التنسيق بين الممرض أسرهم والممرضين والاختصاصيين في مجال الصحة؛
- ❖ دور الحماية: وهذا يشمل النشاطات التي يقوم بها التمريض لحماية الإنسان من الإصابات والمضاعفات وتعقيم المواد وتزويد الناس بالمعلومات عن الأمراض المعدية وطرق الإصابة بها وكيفية منع حدوثها والإسعافات الأولية وإجراءات وقائية أخرى؛
- ❖ دور إعادة التأهيل: ويشمل النشاطات التي ترفع من إمكانيات المريض إلى الحد الأقصى وتخفيف القيود عليه إلى الحد الأدنى وغالبا ما تساعد هذه النشاطات المريض على التغيير واكتساب مهارات جديدة كمهارة المشي باستخدام العكازات؛
- ❖ دور تهيئة المريض للمجتمع: وهذا يشمل تحويل انتباه المريض من التركيز على المرض إلى أشياء أخرى مفيدة له، فالمريض الذي يعاني من مرض طويل الأمد يرغب في الحديث بأمور تتعلق بالناحية العلاجية ولكن الحديث عن أخبار العلم وما شابه من محادثات سيستمتع بها أكثر وتخرجه من حالته النفسية السيئة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>شاهين فارسين، التمريض في الوطن المحتل، الطبعة الأولى، فلسطين: دار الأرقام للطباعة والنشر،

## ب. طبيعة مهنة التمريض

لمهنة التمريض طبيعة خاصة تتمثل في مجموعة من الظروف التي يمكن أن تحيط

بها وهذه الظروف هي:

❖ نظرة الأفراد لمهنة التمريض: يعتقد عدد من الناس بأن مهنة التمريض سواء في

المستشفيات أو المراكز الصحية هي واجبات هامشية بالنسبة للأعمال الأخرى التي يقوم

بها الأطباء والصيدلة وفنيو المختبر، وقد أدى هذا الاعتقاد إلى وجود نظرة عدائية

عند البعض، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوي الرضا الوظيفي عند

العاملين في مهنة التمريض؛

❖ نظرة المرضى للمرضى: المرضى وأسراهم وزوارهم ينظرون إلى الممرضين من

الناحية التقليدية تابعين للأطباء، متصورين أن طبيعة عملهم تقتصر على تضميد

الجروح وحقن الإبر وتقديم الطعام والدماء للمريض<sup>1</sup>؛

❖ ازدواجية تبعية الممرضين في المؤسسة الاستشفائية: يتبع الممرضين لرئيسين أحدهم

إداري والآخر طبي، فعلى سبيل المثال لو أخذنا دور الممرض أو الممرضة المشرف

على قسم في مستشفى ما كمثال لما يقابله في عمله من مفارقات نجد أنه يخضع

لإشراف رئيس يتلقى منه أوامره وهو رئيسه الرسمي، ولكنه في نفس الوقت يخضع

لأمر الطبيب المشرف على علاج المرضى المقيمين في القسم، باعتباره أكثر خبرة

منه وعلماً، وهو المسؤول الأول عن علاج المرضى؛

<sup>1</sup> خزايلة عبد العزيز، الرضا الوظيفي للممرضين والممرضات العاملين في وزارة الصحة بالأردن،

مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط، مصر، 1997، ص ص 220-221.

❖ عبء العمل: أظهرت العديد من الدراسات أن الممرضين العاملين في وحدات العناية الحثيثة ووحدات العناية بأمراض القلب يتعرضون إلى ضغوط بسبب عبء العمل في هذه الوحدات؛

❖ ورديات العمل: تؤثر ورديات العمل على الطريقة البيولوجية الاعتيادية لأداء الجسم كما تؤثر على الجانب الفسيولوجي والاجتماعي لوظائف الفرد، حيث أظهرت النتائج صعوبة كبيرة في التكيف مع عمل الورديات والمعاناة من مشاكل عائلية انعكست سلباً على الرضا الوظيفي وعلى خدمة المريض<sup>1</sup>.

❖ طبيعة الحراك الاجتماعي: من خصائص العمل في مهنة التمريض نقص أو انعدام الحراك الوظيفي إذا ما قورنت بغيرها من المهن، فالمرض يظل دائماً ممرض والمساعد يظل دائماً مساعد ونتيجة لذلك يوجد تدرج طبقي مهني يثير كثير من الصراعات.

#### 4-1-3-2- إجراءات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية:

تمحور موضوع المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية لأحد المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، حول طبيعة إجراءات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تفضل بشرح مختلف هذه الإجراءات؛ ونشير إلى أن مكتب تسيير الموارد البشرية يتكفل بالقيام بجميع الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين في المؤسسة، ومن خلال هذه الدراسة فقد تم تسجيل مجموعة

<sup>1</sup>الصباغ زهير، مستويات ضغط العمل بين الممرضين القانونيين (دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة

والمستشفيات الخاصة، دراسة ميدانية)، جامعة البترا، الأردن، 1999، ص ص 115-116.

من الملاحظات الخاصة بأهم هذه الإجراءات ( والتي ستساعد على تحليل بعض النتائج لاحقاً ) وهي كما يلي:

#### 4-1-3-2-1- إجراءات تخطيط الموارد البشرية : يقوم مكتب تسيير الموارد البشرية بإعداد مخطط

الموارد البشرية السنوي الخاص بالمستشفى في نهاية كل سنة، وتحديد المناصب الشاغرة من خلال الأخذ في الاعتبار الحالات التالية : حالات الفصل، حالات ترك العمل، حالات التقاعد، حالات الوفاة وحالات الاستقالة؛ وهذا مع مراعاة المقاييس التقنية الوطنية المتعلقة بعدد ونوع القوى العاملة في الوحدات الصحية.

وتتم حوصلة نتائج تخطيط الموارد البشرية في نموذج "المخطط التوقعي السنوي لتسيير الموارد البشرية"، ويعكس هذا المخطط وضعية وتعداد الموظفين الفعلي في آخر السنة، بالإضافة إلى احتياجات السنة المالية، كما أنه يعتبر من أهم أدوات الرقابة والمتابعة المستخدمة في المؤسسة.

ويتم كمرحلة ثانية عرض هذا المخطط على المصالح العمومية التي تقوم بممارسة رقابتها القانونية عليه، ثم المصادقة عليه، وبعد الموافقة على المخطط، تقوم المؤسسة بالإجراءات القانونية لعملية التوظيف المتعلقة باحتياجات القوى العاملة.

#### 4-1-3-2-2- عملية التوظيف: تُشكل لجنة للإشراف على عملية التوظيف، والتي تقوم بعدة إجراءات

أهمها:

- تحديد الشروط المطلوبة لشغل كل منصب، وهذا يخضع للقوانين المعمول بها في هذا المجال؛
- الإعلان عن فتح مسابقة للتوظيف الداخلي أو الخارجي.

ويتم التوظيف وفق طرق محددة قانوناً، وهي:<sup>1</sup>

- التوظيف على أساس الاختبارات: وتتم هذه العملية من خلال فتح مسابقات داخلية (توظيف داخلي)، أو مسابقات خارجية (توظيف خارجي)، بحيث يتم إعداد هذه الاختبارات من طرف مختصين من المؤسسة أو من خارجها، يمكن للمؤسسة من خلالها توظيف 30% من مجموع المناصب المالية المفتوحة؛

- المسابقة على أساس الشهادات: يتم الاختيار من بين المترشحين من خلال دراسة وثائق ملفاتهم، ووضع سلم لتتقيد المؤشرات المعتمدة في التوظيف، وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار المؤهلات العلمية والخبرة؛

- التأهيل المهني: وتعتبر هذه الطريقة استثنائية يمكن للمؤسسة من خلالها توظيف 5% من مجموع المناصب المفتوحة للتوظيف كحد أقصى؛ إذن هذه الطريقة توظيف داخلي أو ترقية داخلية، وذلك بالتأهيل المهني للموظفين؛

- التوظيف والترقية الاختيارية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل: لا تعتمد هذه الطريقة إلا بالنسبة لـ 10% من المناصب المفتوحة للتوظيف، بحيث يقوم المشرفون بتسجيل الموظفين المعنيين في قائمة التأهيل، وفق ترتيب معين كالأقدمية والسن، وتسجيل النقاط المحصل عليها، وإيداع هذه القوائم مرفقة بملفات الموظفين لدى لجنة الموظفين، لتقوم هذه الأخيرة بتقييم هذه الملفات والمصادقة عليها؛ وتعتبر هذه الطريقة أيضاً توظيفاً داخلياً؛

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادر في 24 مارس 1985: المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية، الباب الثالث للفصل الأول: التوظيف.

- التوظيف المباشر: تعتبر هذه الطريقة استثنائية، ويتم فيها التوظيف المباشر للمرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة لقطاع الصحة، والذين تتوفر فيهم الشروط التي تحددها لجنة الموظفين.

وتستكمل عملية التوظيف في المؤسسة بإعداد قرارات التعيين، التي تخضع لرقابة المشروعية من طرف الجهات المختصة، التي تفحص مدى احترام إجراءات وشروط التوظيف، إضافة إلى الرقابة المالية المتعلقة بفحص مدى التقيد بحدود المناصب المالية المسموح بها.

**4-1-3-2-3-إجراءات تحديد الأجور، المكافآت والترقية :** تعتمد المؤسسة في تحديد أجور موظفيها على القوانين التي وضعتها الدولة لتنظيم هذا المجال، خاصة المرسوم 59/85 الذي أشرنا إليه سابقاً، بحيث يتضمن هذا الأخير جداول استدلالية، تستخدم من طرف الإدارات العمومية لتحديد أجر كل المناصب، وهذا من خلال تحديد القيمة المالية للنقطة الاستدلالية المقابلة للرقم الاستدلالي للمنبص. وبالتالي فإن الأجور في المؤسسة الاستشفائية لا يتم تحديدها على أساس التفاوض بين الموظف والإدارة.

أمّا بالنسبة للمكافآت فهي أيضاً محددة بصفة حصرية بالتسمية والنوعية، والشروط اللازمة للحصول عليها، بمقتضى نصوص قانونية وتنظيمية خاصة. وبالنسبة للترقية فإنها تعتمد نفس الشكل التقييمي لتحديد الأجور، والملاحظ أن الترقية تعتمد أساساً على الأقدمية، ويحدد المرسوم 59/85 سلم الدرجات الخاص بالترقية، مع ملاحظة أنه تم الاستغناء عن نمط التأهيل المهني والذي يكافئ أصحاب الأداء المتميز وذلك بعد صدور الأمر 03/06 المتضمن لقانون الوظيفي العمومي الجديد لسنة 2006.

من خلال ما سبق نستنتج أن إجراءات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية العمومية محددة بموجب النصوص القانونية، وبالتالي فإن إدارة المستشفى ملزمة بالتقيد بهذه الإجراءات، لكي لا تخضع قراراتها للإلغاء من طرف الجهات الرقابية المركزية، وعليه فإن علاقة الموظف بالمؤسسة هي

علاقة قانونية تنظيمية، فالنسبة لتحديد الأجور مثلاً فإن إدارة المؤسسة ما عليها سوى ترتيب الموظفين على السلم الوظيفي، وبالاعتماد على الجداول الاستدلالية يتحدد أجر كل موظف.

ومن جهة أخرى فإننا نسجل عدم وجود نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء، مما يجعل عملية منح المكافآت مجرد زيادة في أجور بعض الموظفين دون تحفيزهم ودون إثارة دافعية الموظفين الذين لم يحصلوا على هذه المكافآت.

**4-1-3-2-4- إجراءات تحديد العقوبات، الشكر والتقدير، الخدمات الاجتماعية:** بالنسبة للعقوبات التي تطبق في المستشفى على العاملين بشتى الأنواع وباختلاف الوظائف والرتب، والعقوبات تختلف حسب درجات من عقوبة الأولى إلى الرابعة وذلك حسب الخطأ الذي يقوم به العامل، فمثلاً: الشخص الذي يتأخر عن العمل، يقوم المدير بتقديم استفسار للعامل عن سبب التأخر ويقوم المدير باتخاذ قرار بشأن العامل المتأخر حسب مبرر العامل وإذا كان الغياب غير مبرر ومتكرر بصفة دورية يقوم المدير بخصم عدد معين من الأيام من أجر المعني.

وفي حال ارتكب أحد الممرضين خطأ طبي، يقوم المدير بالاستفسار مع المصلحة المعنية كلها وليس الفرد الذي ارتكب الخطأ وحده، ويطلب منهم تقديم توضيحات حول الموضوع، ثم يحيل المعني إلى مجلس تأديب، وقد يكون هناك توبيخ، أو إنذار شفوي، أو إنذار كتابي مع خصم من الأجر، ويمكن أن يتعرض إلى الإحالة من منصب العمل إن كان الخطأ كبير.

في مناسبات عديدة يقوم المدير أو يقوم الوالي أو نائبه بإرسال شهادات شكر وتقدير إلى مصلحة معينة أو للعمال بصفة عامة عن أداء العمل بنزاهة ومصداقية وتقديم الخدمات للمجتمع. بالنسبة للخدمات الاجتماعية يتم تقديم مبالغ مالية معينة، مثلاً بالنسبة للمواليد الجدد، أو للعمال

المتزوجين حديثاً، وفي حال المريض يتم تقديم الملف الطبي ويتم الاعتناء الجيد بالمريض وتقديم مبالغ مالية للعلاج<sup>1</sup>.

#### 4-2- المنهجية والإجراءات

تم التطرق في هذا المبحث إلى أهم الإجراءات التي تم القيام بها لتحقيق أهداف الدراسة. ولقد تمثلت هذه الإجراءات في اختيار منهج، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت لاستخراج النتائج، والتأكد من صدق أدوات الدراسة.

##### 4-2-1- منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها. المنهج الوصفي التحليلي يعتبر من المناهج التي تهدف إلى تجهيز البيانات حول الموضوع أو الظاهرة التي يدرسها الباحث كما هي بدون تدخل أو تغيير في تلك البيانات وذلك لإثبات فروض معينة من أجل الإجابة على تساؤلات تم تحديدها مسبقاً.

##### 4-2-2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع المرضى والممرضات العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الواقعة في ولاية جيجل، حيث يوجد في هذه الأخيرة ثلاثة مؤسسات عمومية استشفائية: مستشفى مدينة الميلية، وآخر بمدينة الطاهير، وآخرها بمدينة جيجل. وبالتالي كان المجتمع محل الدراسة هو جميع المرضى والممرضات بالمؤسسات العمومية

<sup>1</sup>بناء على معلومات المتحصل عليها من مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور للمؤسسة الاستشفائية منتوري بشير، يوم 2013/03/15 الساعة 14:45 .

الاستشفائية لولاية جيجل وعددهم 858 ممرض وممرضة حيث تم حذف من المجتمع المرضيين المؤقتين لكونهم لا يعبرون فعلا عما يختبره الممرضون الدائمون.

#### 4-2-3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية حيث تم الأخذ بعين الاعتبار مختلف العناصر الضرورية لتحديد حجم العينة الذي يكون فعليا ممثلا لمجتمع الدراسة كما يلي:

❖ مستوى الدقة المطلوب ( أي مستوى الخطأ الذي يمكن قبوله:  $1.94 \pm$  أم  $1.96 \pm$  أم  $2.58 \pm$  )؛

❖ مستوى الثقة المطلوب ( أي ما هي الفرصة التي نستطيع تحملها عندما نخطئ في تقدير معلمات المجتمع ( 90% أم 95% أم 99%)؛

❖ إلى أي مدى هناك تباين في خصائص المجتمع محل الدراسة<sup>1</sup>؛

❖ ما هي التكلفة والعائد المرتبطان بزيادة حجم العينة.

وبعد إسقاط العناصر السابقة الذكر على هذه الدراسة، نجد أن مستوى الثقة المستخدم والمفضل استخدامه في البحوث الإدارية هو 95% وبالتالي قيمة الخطأ المعياري عند هذا المستوى هي  $1.96^2 \pm$ . وبما أن هناك تجانس في مجتمع الدراسة فيما يخص المتغيرات محل الدراسة، وبعد الأخذ بعين الاعتبار معيار التكلفة تم اختيار تطبيق معادلة من معادلات كثيرة تم استعمالها لحساب عينة هذه الدراسة وكلها أدت إلى نفس حجم العينة، التي من بينها معادلة ستيف تامبسون، معادلة روبرت ماسون ومعادلة هيربرت اركن، أما في هذه الدراسة تم اختيار معادلة ريتشارد جيجر والموضحة فيمايلي:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2002، ص 206.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 205.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

**N** حجم المجتمع

**z** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي

1.96

**d** نسبة الخطأ

وبعد تطبيق المعادلة تم التوصل لعينة الدراسة الممثلة للمجتمع والمكونة من 265 ممرض وممرضة. ولغرض زيادة تمثيلية العينة للمجتمع تم توزيع 507 استبيان على المستشفيات الثلاثة، وتم استرجاع 353 منها، بنسبة إجابة تقدر بـ 69.62%. هذه النسبة تعتبر نموذجية في دراسات الحالة في العلوم التنظيمية<sup>1</sup>. يحتوي الاستبيان على توضيح لهدف الدراسة، تعليمات لاستكمال وإرجاع الاستبيان، ومقاييس الدراسة. الاستبيانات التامة الملاءم يتم إرجاعها يدويا للباحث، وتم ضمان سرية المعلومات المأخوذة من الاستبيان.

#### 4-2-4 - خصائص العينة:

أما وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الديموغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث: الجنس، العمر، الحالة العائلية، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة المهنية، وذلك فيما يلي:

#### 4-2-4-1 - الجنس: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس، مع توضيح

النسبة المئوية.

<sup>1</sup>Rosenfeld, P., Edwards, J.E., & Thomas, M.D. **Improving organizational surveys (New directions, methods and applications)**, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1993.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
32.6%	115	ذكر
67.4%	238	أنثى
100%	353	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يُظهر كل من الجدول رقم (12) أن نسبة الإناث تشكل النسبة الأكبر لأفراد العينة، حيث يمثلون

أكثر من ثلثي العينة ما نسبته 67.4% و هو موجود في دول أخرى (الولايات المتحدة الأمريكية) حيث

تعتبر هذه الوظيفة من اختصاص الإناث بشكل كبير، ويمكن تفسير ذلك بالميول المتزايد للفئة الأنثوية

للتخصصات الطبية والتمريضية مقارنة بفئة الذكور.

**4-2-4-2-العمر:** فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر، مع توضيح

النسبة المئوية

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
40.2%	142	أقل من 30 سنة
30.3%	107	من 30 - 40 سنة
22.9%	81	من 41 - 50 سنة
6.5%	23	من 51 - 60 سنة
100.00%	353	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يُظهر الجدول رقم (13) أن أغلب الممرضين الممثلين لعينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 إلى 40 سنة أي ما نسبته 70.5 بالمائة، حيث أن فئة أقل من 30 حققت أكبر نسبة بـ 40.2 بالمائة متبوعة بالفئة من 30 إلى 40 سنة بـ 30.3 بالمائة، وهذا يعني أن هناك حالة تشييب لفئة الممرضين، عكس ما كانت عليه الحالة قبل سنوات قليلة، وهذا ما سينعكس على الفرضية الديموغرافية الخاصة بالعمر والخبرة المهنية من جراء غلبة هذه الفئة من ناحية العدد، وما لها من طلبات.

4-2-4-3- الحالة الاجتماعية: وتتضمن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية، كما يلي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
39.1%	138	أعزب
57.2%	202	متزوج
2.8%	10	مطلق
0.8%	03	أرمل
100%	353	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يُظهر الجدول رقم (14) أن ما نسبته (57.2%) من أفراد عينة الدراسة متزوجين، في حين ما نسبته (39.1%) يمثلون العزاب، وسجل فقط ما نسبته (03.6%) يمثل المطلقين والأرامل. وهذا يبين أن أغلب الممرضين مستقرين اجتماعياً، وهذا شيء متوقع نظراً لكون 30.3 بالمائة من العينة الشابة أعمارهم فوق الثلاثين، في حين فئة العزاب لها تمثيل معتبر أيضاً لكونها على الأرجح التي تقع تحت سن الثلاثين وهذا ما سينعكس على التحليل فيما بعد من منظور وجود فئة معتبرة ليس لديها مسؤولية اجتماعية وأسرية.

4-4-2-4- الوظيفية: ويتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة، كما يلي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
شبه طبي متخصص في الصحة العمومية	128	36.3%
شبه طبي للصحة العمومية	105	29.7%
الممرضين المؤهلين	68	19.3%
مساعدى التمريض للصحة العمومية	52	14.7%
المجموع	353	100%

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يتضح من الجدول رقم (15) أن أكبر نسبة تمثل فئة شبه الطبي متخصص في الصحة العمومية

بـ 36.3 بالمائة متبوعة بفئة شبه طبي للصحة العمومية بـ 29.7 بالمائة مقارنة مع الفئتين المتبقيتين،

وهذا يدل على تنوع عينة البحث من حيث التخصصات، إضافة إلى أن هذه البيانات تعكس متطلبات

المستوى التعليمي والخبرة لكل فئة.

4-4-2-4-5- الخبرة المهنية: ويشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، كما

يلي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	139	39.4%
من 05 إلى 10 سنوات	73	20.7%
من 11 إلى 15 سنة	31	8.8%
من 16 إلى 20 سنة	54	15.3%
أكثر من 25 سنة	56	15.9%
المجموع	353	100%

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يلاحظ من خلال الجدول (16) جُلُّ أفراد العينة خبرتهم المهنية تقع أقل من 5 سنوات بنسبة 39.4

، وهذا كان متوقعا لان أغلب الممرضين أعمارهم أقل من 30 سنة، ثم تليها الفئة من 5 سنوات إلى 10

سنوات بنسبة 20.7 نفس الشيء لان الفئة العمرية التي شككت ثاني أغلبية كانت بين 30 و 40 سنة، وهذا

منطقي جدا. انطلاقا من التحليل السابق فانه يلاحظ انه حدثت عمليات توظيف معتبرة في الفئة المهنية

المتمثلة في الممرضين وهذه إشارة ايجابية من اجل تجديد الكوادر والكفاءات والمعارف المتقدمة خاصة

في مجال الصحة.

#### 4-2-5 - طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 4-2-5-1- البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيانات من أجل دراسة

بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها

باستخدام البرنامجين الإحصائيين SPSS و AMOS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف

الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

4-2-5-2-البيانات الثانوية: قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، وينوي الباحث من خلال اللجوء لهذا النوع من المصادر إلى التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحصائيات الملائمة لكل فرضية، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

#### 4-2-6- أداة الدراسة:

يتكون الاستبيان من قسمين، يحتوي القسم الأول على خمس أسئلة حول المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في الوظيفة، الجنس، العمر، الحالة العائلية والخبرة المهنية، فأغلب الدراسات حول دوران العمل الطوعي تقوم بتحديد بعض من هذه المتغيرات قبل الدراسة ( مثل Amah, O. E., 2009; Carr, et al. 2008, Wright & Bonett 2007). أما القسم الثاني من الاستبيان فيتكون من متغيرات الدراسة بالترتيب الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، مركزية الدور و نية دوران العمل. هذا الجزء يحتوي على 17 عبارة للإجابة عن متغيرات الدراسة. تم قياس كل متغيرات الدراسة، باستثناء البيانات الديموغرافية، بمقياس سداسي والتي تراوحت بين غير موافق بشدة إلى موافق بشدة.

وعبارات المقياس مهيكلية وفق مقياس مكون من ستة درجات، وكانت أوزانه متدرجة بين (موافق

بشدة: 6) و( غير موافق بشدة: 1) كمايلي:

غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6

أما المدى فيتم استخراجها وفق الطريقة التالية:

المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس، ويساوي  $5-1=6$ .

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الستة بالمقياس، ويساوي  $6 \div 5 = 1,2$ .

وعليه يمكننا تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

– فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 1 و 1,83 وتدل على درجة عالية؛

– فئة غير موافق بشكل معتدل: تتراوح درجاتها بين 1,84 و 2,67 وتدل على درجة

متوسطة؛

– فئة غير موافق بشكل طفيف: تتراوح درجاتها بين 2,68 و 3,51 وتدل على درجة

ضئيلة من عدم الموافقة؛

– فئة موافق بشكل طفيف: تتراوح درجاتها بين 3,52 و 4,35 وتدل على درجة ضئيلة

من الموافقة؛

– فئة موافق بشكل معتدل: تتراوح درجاتها بين 4,36 و 5,19 وتدل على درجة

متوسطة من الموافقة؛

– فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 5,20 و 6 وتدل على درجة عالية من الموافقة.

فيما يخص أداة الدراسة فقد تكونت من أربعة مقاييس تشمل متغيرات الدراسة الأربعة،

وهي مقاييس كلية مشهورة أثبتت قدرتها على التعبير عن متغيرات الدراسة، حيث أن الهدف

الرئيسي من الدراسة هو معرفة العلاقات بين المتغيرات وليس تشخيص أسباب كل منها، وذلك

لتحديد النموذج الذي يعبر بشكل أفضل على الظاهرة المدروسة. يمكن شرح هذه المقاييس فيما

يلي:

أ. **الرضا الوظيفي**: تم قياس الرضا الوظيفي الإجمالي عن طريق مقياس مكون من خمسة عبارات مأخوذة من مقياس الرضا الوظيفي لـ برايفيلد روث (Brayfield-Rothe) في 1951. هذه الصيغة المصغرة للمقياس تتمتع بمستوى ثبات مقبول وتم استخدامها في بحوث ماضية (مثل بحثي Bono & Judge, 2003; Judge, Bono, & Locke, 2000).

ب. **الرضا عن الحياة**: المقياس المستخدم في هذه الدراسة يحتوي على أربعة عبارات مأخوذة من عمل دينير وآخرون (Diener, Emmons and Larsen Griffins) في 1985. يقيس هذا الأخير إدراك الفرد لنوعية الحياة بشكل عام، دون الإشارة بشكل خاص للجوانب المساهمة في تقييم الرضا الإجمالي عن الحياة.

ج. **مركزية الدور**: تم استخدام مقياس مكون من خمس عبارات مأخوذ من عمل اوياما (Amah, O. E.) في 2009 ، حيث يقيس إدراك الفرد لأهمية الدور الحالي الذي يقوم به في تحديد هويته.

د. **نية دوران العمل (ترك العمل)**: تم استخدام مقياس مكون من ثلاث عبارات مأخوذة من عمل آيري، بودوار وشين (Aryee, Budhwar and Chen) في 2002 . يقيس هذا الأخير النية الاختيارية للفرد لترك عمله الحالي.

#### 4-2-7- المعالجات الإحصائية:

لقد قام البحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج spss و Amos ، وتم

استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات واستخدمت لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة؛

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات مقاييس أداة الدراسة؛

- استخدام التحليل التأكيدى للعامل (Confirmatory Factor Analysis (CFA))

عن طريق برنامج Amos من أجل قياس صدق الفقرات؛

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل فقرات الدراسة؛

- استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (The Structural Equation Modeling (SEM)

( باستخدام الحزمة الإحصائية Amos لاختبار جزء من فرضيات الدراسة؛

- تحليل الانحدار المتعدد الهراركي (Hierarchical multiple regressions analyses)

باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضية الأثر

المعدل (The Moderation hypothesis)؛

- اختبار T للعينات المستقلة (Independent samples T test) لاختبار الفروق بين متوسطي

عينتين مستقلتين؛

- تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاختبار الفروق بين متوسط

أكثر من عينتين مستقلتين؛

- طريقة توكي الدال للفروق الصادق (H. S. D) Tukeys Honestly Significant

Difference في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من أجل تحديد مصدرها.

#### 4-2-8- تقويم الثبات والصدق لأداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة كمايلي:

#### 4-2-8-1- ثبات أداة الدراسة: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل مقياس، لكون

كل منهم يقيس متغيرا منفردا.

الجدول (17): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

الرقم	المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أولا	الرضا الوظيفي	5	0.70
ثانيا	الرضا عن الحياة	4	0.80
ثالثا	مركزية الدور	5	0.81
رابعا	نية ترك العمل	3	0.82

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يبين الجدول رقم (17) أن معاملات الثبات لمختلف مقاييس الاستبيان مرتفعة وقد

تراوحت بين 0.70 إلى 0.82.

4-2-8-2- صدق الاستبيان: تم إجراء التحليل التأكيدي للعامل (Confirmatory factor

analysis (CFA) على المقاييس المتعددة البنود من أجل تقييم (The

convergent and discriminant validity of all constructs). حيث تم مقارنة

مدى ملاءمة ثلاثة نماذج مختلفة: نموذج العامل الواحد؛ نموذج الثلاثة عوامل الذي

تكون فيه بنود الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة محملة في عامل واحد؛ و نموذج

العوامل الأربعة المفترض ( الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، مركزية الدور ونية

ترك العمل). العديد من المعايير تم استخدامها لتقييم ملاءمة النموذج (The model

fit)، فحسب هو (Hu) و بانتلر (Bentler) في 1999 تدل قيم مؤشر الملاءمة المقارني

The Comparative Fit Index (CFI) و مؤشر تاكر لويس the Tucker-Lewis

(TLI) Index التي تتراوح بين 0.90 و 0.94 إلى ملاءمة مناسبة (An adequate fit) ، في حين تلك التي تساوي أو تفوق 0.95 تشير إلى ملاءمة ممتازة للبيانات لنموذج الدراسة. إضافة إلى ما سبق، تشير القيم بين 0.06 و 0.10 لـ The root-mean-square error of approximation (RMSEA) إلى ملاءمة مناسبة، أما المساوية أو الأقل من 0.05 تدل على ملاءمة ممتازة للبيانات.

إن إحصائيات الملاءمة العامة للنموذج الرباعي العوامل تشير لملاءمة جيدة للبيانات:.

$\chi^2 (113, N = 353) = 283.51, p < .01$ ; Comparative fit index (CFI) = Incremental fit index (IFI) = 0.92; the Tucker–Lewis Index (0.92; TLI = 0.91; (RMSEA) = 0.06، كما أن ملاءمة النموذج ذو العوامل الأربعة كانت أفضل من النموذج الأحادي العامل:

$\chi^2 (119, N = 353) = 1166.26, p < .01$ ; CFI = 0.52, IFI = 0.52; TLI = 0.46; RMSEA = 0.16 وكذلك أفضل من النموذج الثلاثي العوامل:

$\chi^2 (116, N = 353) = 491.62, p < .01$ ; CFI = 0.83, IFI = 0.83; TLI = 0.80; RMSEA = 0.10 .

الجدول رقم(18): نتائج اختبار التحليل التأكيدي للعامل CFA

رقم العبارة	قيم تحميل العامل	رقم العبارة	قيم تحميل العامل
01	0.79	10	0.55
02	0.76	11	0.71
03	0.24	12	0.65
04	0.69	13	0.77
05	0.50	14	0.71
06	0.68	15	0.58
07	0.73	16	0.88
08	0.77	17	0.92
09	0.66		

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية Amos

قيم تحميل العامل (The factor loadings) لكل لبند تروحت بين 0.50 و 0.92 ، باستثناء لبند لثالث في مقياس الرضا الوظيفي حيث سجل 0.24 ، كما أن كل قيم التحميل لجميع البنود ذات دلالة إحصائية عند 0.01.

#### 4-3- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سيتم تحليل فقرات الدراسة المتكونة من أربعة متغيرات، ثم القيام باختبار فرضيات البحث وذلك كمايلي:

#### 4-3-1- تحليل فقرات الدراسة:

سيتم تحليل إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات الأربعة للدراسة بالترتيب والمتمثلة

في الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، مركزية الدور ونية ترك العمل ويكون من خلال مخرجات برنامج SPSS انطلاقاً من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المُحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

#### 4-3-1-1- تحليل فقرات المتغير الأول: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العِبارة	الرقم
1.73	3.89	أشعر بالارتياح إلى حد ما في وظيفتي الحالية.	01
1.65	3.77	أنا متحمس لعملي في معظم الأيام.	02
1.88	3.61	يبدو أن كل يوم في العمل لن ينتهي أبداً.	03
1.74	3.61	أجد متعة حقيقية في عملي.	04
1.67	3.77	أشعر بعدم السرور في عملي نوعاً ما.	05
1.19	3.73	الكلية	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بالعبارات الخمسة تتراوح بين 3.61 و 3.89 بانحرافات معيارية تقع بين 1.65 و 1.88 وهي كلها تقع ضمن المجال موافق بصفة ضئيلة، أي هناك رضا ضئيل حول عبارات المقياس، ونفس الملاحظة بالنسبة للنتيجة الكلية الممثلة بمتوسط حسابي 3.73 وهو يعبر عن مشاعر الرضا لكن بشكل ضئيل.

ولعل ما يبرر ذلك هو وجود قيم متقاربة بين العبارات 01، 02 و 04 من جهة وهي معبرة عن نظرة إيجابية للعمل والعبارتين المصاغتين سلبياً 03 و 05 المعبرتان عن عدم الرضا. هذه الحالة يمكن تفسيرها بالوضع الذي يعيشه الممرض كل يوم في صراعه لتلبية

الأعباء الصحية المتزايدة للمرضى في ظل قلة اليد العاملة التمريضية وغياب كبير لظروف عمل مناسبة لتحقيق ذلك، بالمقابل حبهم لمهنة التمريض وقلة فرص التوظيف في جهات أخرى تجعل منهم يحاولون التكيف مع الظروف قدر استطاعتهم، مما يخلق صراعا نفسيا بين ما يريدون وما هو مفروض عليهم كواقع.

#### 4-3-1-2- تحليل فقرات المتغير الثاني: الرضا عن الحياة

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن النتيجة الكلية تعبر عن مستوى رضا ضئيل عن الحياة، في حين النتائج المتعلقة بالعبارات الأربعة تتراوح بين 3.34 و 4.08 بانحرافات معيارية تقع بين 1.63 و 1.72، حيث نلاحظ أن العبارات الخاصة بالحياة المتميزة والأقرب للمثالية في نظر الممرض، أي الحياة التي كان يحلم بها، وحصوله على ما يتمنى والمتمثلة بالعبارات 06،07 و 09 تقع في فئة غير موافق بصفة طفيفة، أي هناك غياب للحياة التي كان يأمل بها كل موظف وخاصة إذا كان يقدم خدمة حساسة كالرعاية الصحية المباشرة، وهذا يمكن تعليقه بأمرين رئيسيين:

ازدياد عبء العمل أدى إلى زيادة ساعات العمل لتغطية العجز في اليد العاملة، ضف إلى ذلك طبيعة عمل الممرض في نوبات ليلية ولساعات طويلة مما يجعل أغلب ساعات يومه يقضيها في العمل فماذا يبقى ليستمتع بحياته الشخصية، هذا من جهة، من جهة أخرى فاننتقال الحالة النفسية من العمل إلى الحياة الشخصية والعكس بالعكس حسب نظرية الامتداد، يؤدي إلى انتقال مشاعر الاستياء إلى الحياة الشخصية أو على الأقل تؤثر على طريقة تقييمه لحياته اليومية.

الجدول رقم (20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الحياة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
06	من جهات عديدة، حياتي أقرب للمثالية التي أريدها.	3.34	1.67
07	ظروف حياتي ممتازة.	3.42	1.67
08	أنا راض عن حياتي.	4.08	1.63
09	حتى الآن، لقد تحصلت على أهم الأشياء التي أردتها في حياتي.	3.44	1.72
	<b>الكلية</b>	<b>3.57</b>	<b>1.33</b>

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

إن العبارة رقم 08 المعبرة عن الرضا عن الحياة تشير إلى موافقة بشكل طفيف، أي هناك رضا ضئيل، ويمكن تفسير ذلك بأن الممرض راض بشكل عام عن حياته قد يكون ناجما عن تكيفه مع الظروف التي يعيشها ومنبعثا من قناعاته الشخصية والدينية. وهذا التحليل مرتبط مع التحليل السابق للرضا الوظيفي، وهذا ما يحفز فعلا الباحث لمعرفة نوع العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، وهل هذه المستويات من الرضا عن العمل وعن الحياة لا يوجد فيها اختلافات نعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

#### 4-3-1-3- تحليل فقرات المتغير الثالث: مركزية الدور

يتضح من الجدول رقم (21) أن النتيجة الكلية حول مدى مركزية الدور الذي يقوم به الممرضون تقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف والذي يعني أن الممرضين محل الدراسة يوافقون على كون الدور الموكل لهم يؤثر بصفة ايجابية في هويتهم التنظيمية، ولكن ليس بصفة كبيرة وهذا في حد ذاته يعتبر إشكالية نظرا لكون نوع الخدمة هنا مرتبط بحياة الإنسان، أي كون

الوظيفة التي يقوم بها الممرضون باختلاف تخصصاتهم لا تؤثر بشكل ايجابي كافي على كيفية نظرهم لأنفسهم أو الصورة التي شكلوها عن أنفسهم داخل المستشفى أي الهوية، هذا الأمر قد ينعكس سلبا على رضاهم وأدائهم.

**الجدول رقم (21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مركزية الدور**

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	من وجهة نظري، فأهداف الفرد في حياته الشخصية يجب أن تكون موجهة نحو الدور الحالي الذي يقوم به في عمله بدلا من توجيهها للعمل بشكل عام.	3.50	1.65
11	يأتي الرضا الكبير في حياتي من الدور الحالي الذي أقوم به في عملي بدلا من العمل بشكل عام.	3.50	1.71
12	أهم الأشياء التي تحدث لي تكون مرتبطة بالدور الذي أقوم به في العمل بدلا من العمل بشكل عام.	3.26	1.66
13	يجب أن ينظر للدور الذي يقوم به الفرد في العمل على أنه مركزي في الحياة بدلا من العمل بشكل عام.	3.84	1.70
14	عموما، أعتبر الدور الذي أقوم به في العمل أكثر مركزية لوجودي من العمل بشكل عام.	3.75	1.71
	<b>الكلية</b>	3.57	1.27

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS

من خلال ما سبق، وبالاعتماد على التحليل الجزئي للعبارات يمكن تأكيد هذه الفجوة بين هوية الممرض المشكلة في العمل والدور الحالي الذي يقوم به، حيث أن العبارة رقم 10 تبين عدم موافقة على أن الدور الذي يقوم به الممرض لا يستحق أن توجه له أهدافه الشخصية، كما أن العبارة رقم 11 تشير إلى أن الرضا الكبير في الحياة لا يأتي من الدور الذي يقوم به الفرد، هذا يشير بوضوح إلى أن هناك فجوة بين الرضا عن الحياة والدور المنجز، ومن خلال نتائج الدراسة القادمة سنعرف نوع العلاقة بين هذين المتغيرين، كما أن العبارة 12 تدل على هامشية الدور الذي يقوم به الفرد في ما يحدث له. أما باقي العبارات فهي تقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف، حيث أن العبارتين 13 و 14 تعطي نظرة على ما يجب أن يكون، وهذا ما ربما يفسر كونهما تحصلا على أعلى نتيجة.

#### 4-1-3-4- تحليل فقرات المتغير الرابع: نية دوران العمل (ترك العمل)

من خلال الجدول رقم (22)، يتضح أن النتيجة الكلية الممثلة بالوسط الحسابي 3,11 والتي تقع ضمن فئة غير موافق بصفة ضئيلة، تدل أن أغلب الممرضين محل الدراسة في المستشفيات الثلاثة يعبرون عن عدم وجود نية معتبرة للرحيل من وظيفة التمريض، أما من الناحية الجزئية فيلاحظ أضعف نتيجة تم تسجيلها كانت في العبارة رقم 17 والمعبرة عن الرغبة في الرحيل الفعلي والتي تقع في فئة غير موافق بشكل طفيف، تليها العبارة رقم 16 المعبرة عن احتمالية الرحيل والتي بدورها تقع ضمن غير موافق بصورة ضئيلة، ثم في نفس الفئة تقع نتيجة العبارة رقم 15 والمعبرة عن تكرار عملية التفكير في ترك الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات نية دوران العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2.02	3.44	كثيرا ما أفكر في ترك وظيفتي مع المنظمة الحالية.	15
2.03	3.01	من المحتمل أن أبحث عن وظيفة جديدة في العام المقبل.	16
1.95	2.89	ما مدى احتمال بحثك فعليا عن عمل جديد في العام المقبل؟	17
1.72	3.11	الكلية	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

ويمكن تفسير ما سبق ربما بحالة سوق العمل الخاص بقطاع الممرضين بشكل خاص ومحدودية فرص العمل خارج القطاع العام، وبالتالي وجود قناعة لدى الممرضين بصعوبة إيجاد عمل بديل، خاصة إذا علمنا أن 57,2 بالمائة من أفراد العينة متزوجون ويبحثون عن الاستقرار الوظيفي، و70,5 بالمائة من العينة تقع أعمارهم تحت الأربعين أي أنهم كوادرات شابة أفتكت بصعوبة المناصب، و60,1 بالمائة خبرتهم أقل من 10 سنوات أي أنهم حديثو التوظيف نسبيا، كل ما تم ذكره ربما يفسر القناعة الموجودة لدى الممرضين بعدم وجود حلول بديلة، فبدل الصراع النفسي اليومي دون جدوى يفضلون الاستسلام للواقع والتكيف معه على أنه أفضل حل في ظل غياب الحلول.

## 4-3-2- اختبار فرضيات الدراسة:

4-3-2-1- الفرضيات الأساسية: تم اختبار المسارات المباشرة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي تم إجراؤها باستخدام الحزمة الإحصائية AMOS، والتي استخدمت بشكل كبير من طرف الباحثين (Orpen, 1978; Schmitt & Mellon, 1980; Schmitt & Bedeian, 1982)؛ على سبيل المثال لمعرفة اتجاه العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة. أما فرضيات الأثر المعدل (The moderating effect) لمركزية الدور تم اختبارها عن طريق تحليل الانحدار المتعدد الهيراركي (Hierarchical multiple regression)، في حين تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية SEM حيث يفضل في حالة النماذج ذات العلاقات المتبادلة<sup>1</sup>. بعد التحكم في المتغيرات الديموغرافية بالنسبة لمتغير الرضا عن الحياة ونية ترك العمل في نموذج SEM، لم يتم السيطرة عليها لعنصر الرضا الوظيفي، الذي يمثل المتغير المستقل الأساسي في الدراسة، لتجنب حالة تحويل متغير خارجي (Exogenous variable) إلى متغير داخلي (Endogenous variable).

بعد إحداث التغييرات اللازمة، وذلك بحذف المسارات الغير ضرورية والغير الدالة إحصائياً بإتباع مؤشرات التعديل (The Modification indices) والتي لا تتعارض مع الجانب النظري، تم الحصول على نموذج بملاءمة مناسبة:

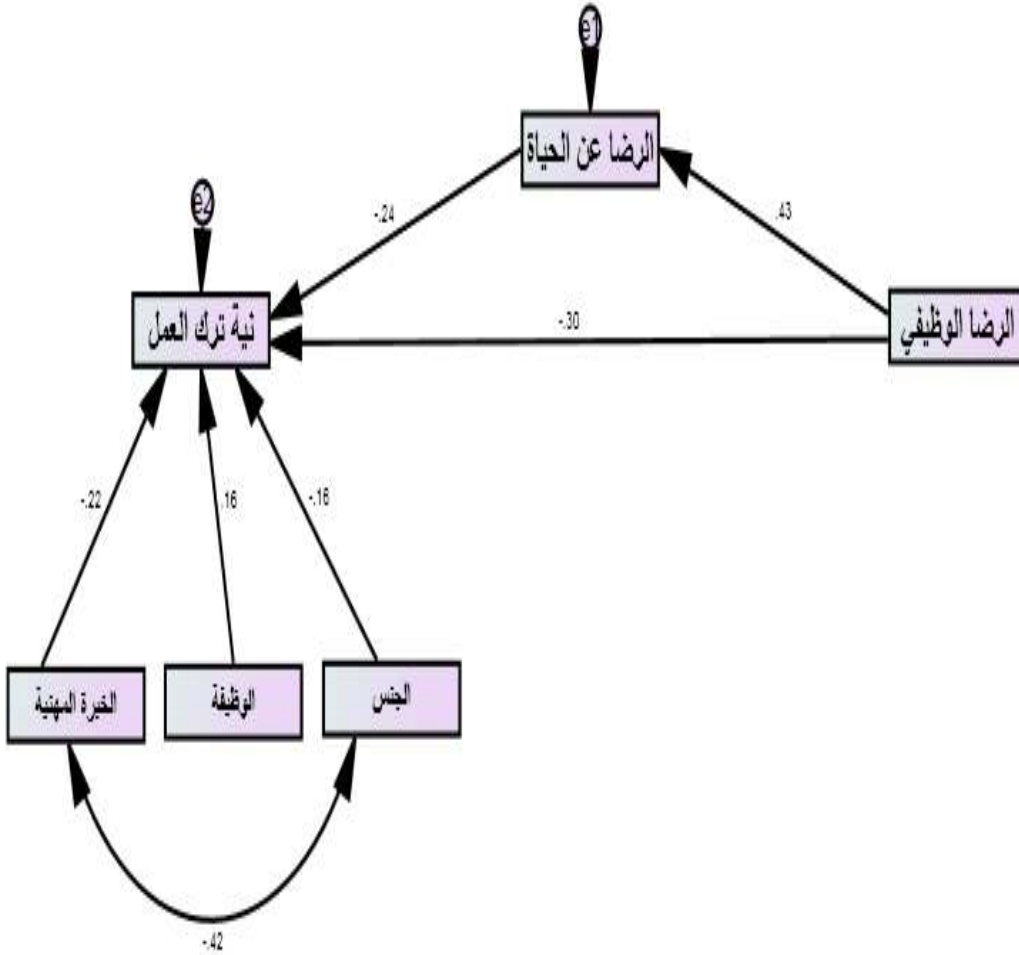
$$\chi^2 (8, N = 353) = 20.46, p < .01; \chi^2 / df = 2.55; CFI = 0.95;$$

$$IFI = 0.95; TLI = 0.91; RMSEA = 0.07$$

الموحدة (وتترجم كمايلي: إذا ارتفعت قيمة المتغير المستقل بـ1، يرتفع أو ينخفض المتغير

<sup>1</sup>Jin, S .K., Judy K., & Lore K. W. **Moderating and mediating effects in causal models**, Issues in Mental Health Nursing ,Volume 22, 2001, PP 63-75.

التابع حسب القيمة الموجودة على المسار بين هذين المتغيرين) كما هو موضح في الشكل رقم (12).



الشكل رقم (12): نتائج النموذج الأول للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات spss ومعالجات Amos

تشير النتائج كما كان متوقعا وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل بقيمة (0.30;  $P < .01$ ) ؛ وهذا يعني أنه إذا ازدادت قيمة الرضا الوظيفي بـ 1 ستتخفض قيمة نية ترك العمل بـ 0.30 ، وبالتالي الفرضية الأولى مقبولة.

وتشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة بقيمة (0.43;  $P < .01$ ) ؛ وهذا يعني أنه إذا ازدادت قيمة الرضا الوظيفي بـ 1 سترتفع قيمة الرضا عن الحياة بـ 0.43 ، وبالتالي الفرضية الثانية مقبولة.

بالمقابل، أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحياة ونية ترك العمل بقيمة (0.24;  $P < .01$ ) ؛ وهذا يعني أنه إذا ازدادت قيمة الرضا عن الحياة بـ 1 ستتخفض قيمة نية ترك العمل بـ 0.24 ، وبالتالي الفرضية الثالثة مقبولة.

إضافة إلى ما سبق، فإن جميع العلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة: الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، نية ترك العمل بقيت ذات دلالة إحصائية رغم التحكم فيها؛ وهذا يعني أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية بغض النظر عن المتغيرات الديموغرافية التي تم دراستها. من المتغيرات الديموغرافية التي تم التطرق إليها أشار كل من الجنس، الوظيفة والخبرة المهنية فقط لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع نية ترك العمل ( كل المسارات نحو الرضا عن الحياة كانت غير دالة إحصائيا، بقيت فقط تلك المتوجهة نحو نية ترك العمل) كما يلي: الجنس (0.16;  $P < .01$ ) ؛ الوظيفة (0.16;  $P < .01$ )، الخبرة المهنية (0.22;  $P < .01$ ). في حالة المتغيرات الديموغرافية كلما انتقلنا من فئة إلى أخرى تتغير قيمة المتغير التابع، في حالة متغير الجنس فالعلاقة ذات دلالة إحصائية وعكسية أي تنقص نية ترك العمل إذا غيرنا الجنس من الذكر إلى الأنثى بـ 0.16 ، أما الوظيفة فتزيد الرغبة في ترك العمل بـ 0.16 كلما انتقلنا صعودا عبر

التخصصات. وأخيراً، تنقص الرغبة في ترك العمل بـ 0.22 كلما انتقلنا صعوداً في الخبرة المهنية.

لاختبار إمكانية وجود أثر معدل من عدمه لمركزية الدور بين جميع متغيرات الدراسة تم الاعتماد على تحليل نتائج الانحدار المتعدد الهيراركي؛ حيث تم إدخال المتغيرات المتحكم فيها في الخطوة الأولى، والمتغيرات الأساسية للدراسة في الخطوة الثانية، أما الخطوة الثالثة تم إدخال متغيرات التفاعل والخطوة الرابعة صيغة التفاعل (Interaction term). أيضاً، تم بإتباع توصية ليكن وواست (Aiken and West) في 1991 بتركيز (Centred) المتغيرات الداخلة في تكوين صيغة التفاعل قبل حساب الصيغ من أجل تفادي الخطية المتعددة (Multicollinearity)، ويتم ذلك من خلال طرح متوسط العينة من متغير منها، وبالتالي الحصول على درجة الانحراف تركزت بمتوسط صفر. تركيز صيغ بيتا يقلل من حجم الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي تقليل الخطية المتعددة. إذا كان التغير في  $R^2$  بالنسبة لصيغة التفاعل دال إحصائياً، يعني وجود أثر معدل<sup>1</sup>.

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن صيغ التفاعل كلها عبرت عن عدم وجود تغير دال إحصائياً في قيمة  $R^2$ ، وهذا يعني عدم وجود أثر معدل لمركزية الدور على العلاقات المختلفة بين المتغيرات، حيث أن أثر كل من الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة على نية ترك العمل لا يتم تخفيفه (buffer) بواسطة مركزية الدور، ونفس الشيء لأثر الرضا الوظيفي على الرضا عن الحياة.

<sup>1</sup> Jin, S. K., Judy K., & Lore K. W, op.cit, PP 63-75.

الجدول رقم (23): نتائج الانحدار المتعدد الهريراركي

الدلالة الإحصائية للتغير في قيمة R <sup>2</sup>	قيمة التغير في R <sup>2</sup>	المتغير التابع	نوع التفاعل
.9550	.0000	نية ترك العمل	الرضا الوظيفي*مركزية الدور JS*RC
.3620	.0020	الرضا عن الحياة	الرضا الوظيفي*مركزية الدور JS*RC
.9600	.0000	نية ترك العمل	الرضا عن الحياة*مركزية الدور LS*RC

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الحزمة الإحصائية spss

نظرا لغياب الدعم التجريبي للأثر المعدل، وبتابع اقتراح كل من كوهن وويلز

(Cohen and Wills) في 1985 ، تم إجراء تحليل استكشافي من أجل اختبار الفرضية

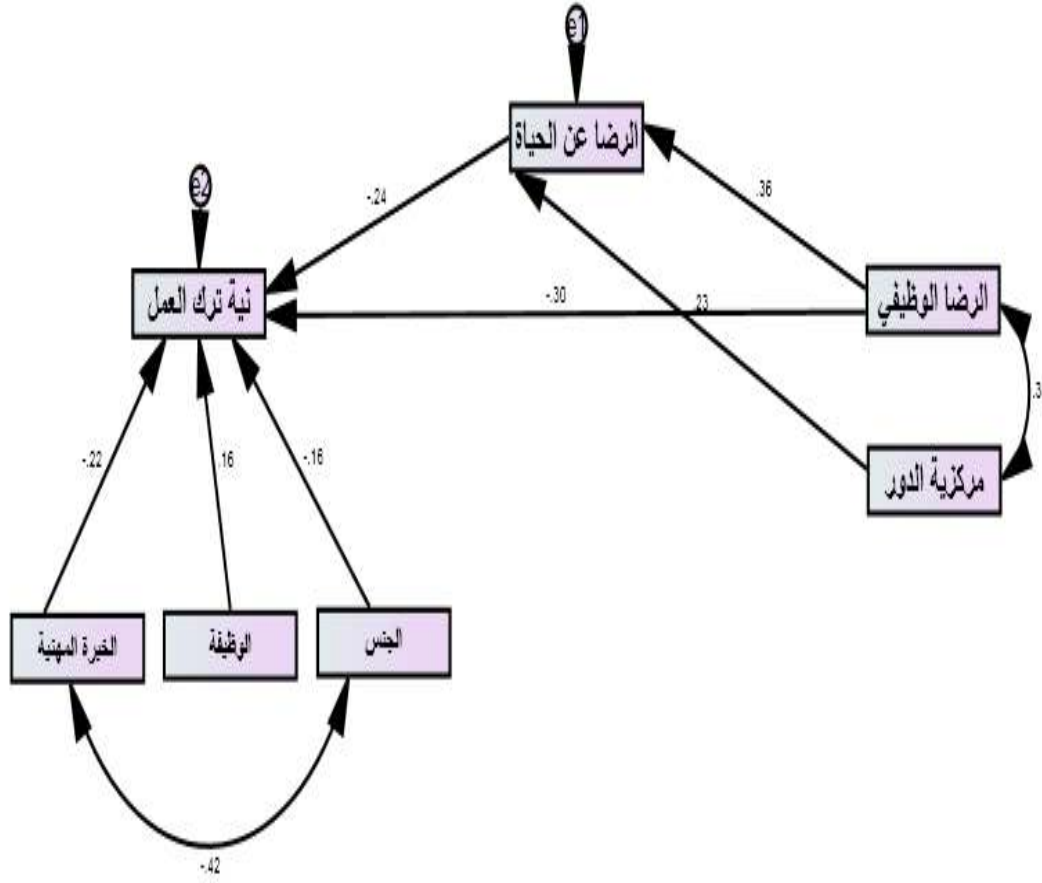
المنافسة وهي فرضية الأثر الرئيسي (The Main effect hypothesis) لمركزية الدور،

وذلك عن طريق إقحام مركزية الدور كعامل مرتبط بصفة مباشرة بالرضا عن الحياة، ونية ترك

العمل. هذا النموذج تم اختباره عن طريق SEM باستخدام Amos . هذا النموذج أشار

لملاءمة ممتازة لقاعدة البيانات:

$$\chi^2 (12, N = 353) = 22.33, p < .05; \chi^2 /df = 1.86; CFI = 0.97; IFI = 0.97; TLI = 0.94; RMSEA = 0.05.$$



الشكل رقم (13): نتائج النموذج الثاني للدراسة

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات spss ومعالجات Amos

أظهرت النتائج بأن مركزية الدور مرتبط إيجابيا وبدلالة إحصائية مع الرضا عن الحياة بقيمة (0.23;  $P < 0.01$ )، في حين المسار المباشر من مركزية الدور إلى نية ترك العمل لم يكن دالا إحصائيا بقيمة (0.005;  $P > 0.01$ )، هذا المسار تم حذفه من النموذج النهائي الموضح في الشكل رقم 13. نفس الشيء بالنسبة للنموذج السابق، الرضا الوظيفي وعن الحياة العالين مرتبطين بنية ترك عمل ضعيفة، وكذلك، الرضا الوظيفي المرتفع مرتبط بالرضا عن الحياة

المرتفع. في حين بقيت جميع معاملات النموذج السابق كما هي في النموذج المعدل ما عدا المسار من الرضا الوظيفي إلى الرضا عن الحياة أنخفض من 0.43 إلى 0.36 عند إدخال مركزية الدور كمتغير تنبئي. مما سبق، فإن الفرضية الرابعة القائلة "أن مركزية الدور يلعب دور مؤثر أساسي أفضل من كونه ذو أثر معدل" مقبولة.

كما كان متوقعا، تم إيجاد أن الرضا الوظيفي له علاقة ذات دلالة إحصائية وسلبية مع نية ترك العمل. هذه النتيجة تشير إلى أهمية الرضا الوظيفي في التنبؤ بدوران العمل ونية ترك العمل بشكل خاص؛ فكلما كان مستوى الرضا مرتفعا كلما قلت ظاهرة رغبتهم في الرحيل، كما أنها تتماشى مع الدراسات السابقة التي تتعامل مع نية ترك العمل (e.g., Ghiselli et al., 2001; McBey & Karakowsky, 2001; Moore, 2002; Amah, O. E 2009) ، فحسب لارابي وآخرون (Larrabee et al) في 2003 ، هايس وآخرون (Hayes et al) في 2006 ، طوني (Toni) في 2007 و كومبر و باريبال (Coomber and Barriball) في 2007 ، تم فحص الرضا الوظيفي باعتباره مؤشرا رئيسيا لنوايا البقاء أو تقليل نية ترك العمل لقطاع الرعاية الصحية في معظم البلدان؛ فالموظفون الذين شعروا بعدم الرضا في أعمالهم سيحاولون إيجاد وظيفة أخرى في شركات أخرى، والتحول إلى وظائف أخرى داخل المنظمة أو التحول إلى مهنة أخرى<sup>1</sup>. هذه النتيجة تتطوي على أهمية كبيرة في تقليص نقص الممرضين. واحدة من النتائج الأكثر إثارة للاهتمام التي لها دعم كبير في أدبيات الدراسة هي العلاقة الايجابية وذات الدلالة الإحصائية بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة، هذه

<sup>1</sup>Choong Y. O., Teck, C. L., Thiam, Y. K., & Eng, K. L. **Job satisfaction of malaysian nurses (A causal model)**. Journal of Economics and Behavioral Studies, Volume4 number 12 , 2012, PP 723-729.

الأخيرة تدعم نموذج الامتداد (Spillover model) الذي يشير إلى أن الرضا الوظيفي يمتد إلى الرضا عن الحياة وبالعكس (e.g., Schmidt & Bedian, 1982; Loscocco & Roschelle, 1991; Judge, T. A., & Klinger, R, 2007) ، لكن الجدل كان بخصوص اتجاه هذه العلاقة، لأن نموذج الامتداد يتضمن التسلسل التآثري من الرضا الوظيفي نحو الرضا عن الحياة ومن الرضا عن الحياة إلى الرضا الوظيفي لكن لا يمكن أن يحدث في وقت واحد<sup>1</sup>. في هذه الدراسة تم تقديم أيضا دعم للدراسات التي تبنت الاتجاه من الرضا الوظيفي إلى الرضا عن الحياة، حيث تشير إلى أن الرضا الوظيفي له أثر أكبر على الرضا عن الحياة أكثر منه العكس ( e.g.; Orpen, 1978; Rousseau, ) (Schmitt and Pulakos, 1978; Chacko, 1983; Adams et al. 1996; Judge et al, 1998). أخرى، تتناقض هذه النتيجة جزئيا مع دراسة شميت و بولكس (Schmitt and Pulakos) في 1985 من منظور الاتجاه بعد السيطرة على المتغيرات الديموغرافية، حيث وجد أن الرضا عن الحياة يتنبأ بالرضا الوظيفي<sup>2</sup>، لكن في هذه الدراسة وجد بعد السيطرة على المتغيرات الديموغرافية أن الرضا الوظيفي يتنبأ بالرضا عن الحياة.

يمكن تفسير هذا الاتجاه لطبيعة العمل الذي يمارسه الممرضون، وخاصة في الجزائر، وهذا راجع بالخصوص إلى النقص في الطاقم التمريضي؛ فحسب تقرير إحصائيات الصحة العالمية لعام 2013 فمن سنة 2005 إلى 2012 وجد فقط 20 ممرض لكل 10.000

---

<sup>1</sup> Schmitt, N. , Bedeian, A.G. **A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction relationship.** Journal of Applied Psychology ,Volume 67, 1982, PP 806-817.

<sup>2</sup>Mahato, M., Kumar, P, **op, cit**, PP 32-43.

نسمة، إذا تم مقارنته بـ319 ممرض في النرويج<sup>1</sup>، هذا أدى إلى مضاعفة ساعات العمل لتغطية احتياجات الرعاية الصحية المتزايدة للسكان. هذا الأخير، يقلل من الوقت الذي يقضيه الممرض خارج العمل، وبالتالي يقضي جل حياته في العمل، ولعل هذا ما ينقل المشاعر المختبرة في العمل إلى الحياة.

تضيف هذه الدراسة مساهمة مهمة للأدبيات من خلال تأكيد وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحياة ونية ترك العمل، والتي تشير إلى أنه كلما كان الرضا عن الحياة مرتفعا ستكون نية ترك العمل منخفضة لدى الممرضين، هذه النتيجة تدعم عمل رايت وبونات (Wright and Bonett) في 2007 ولكنها تنفرد عنها لكونها تدرس نية ترك العمل وليس دوران العمل، وتستخدم مباشرة مفهوم الرضا عن الحياة بدلا من المفهوم العام المتمثل في الرفاه الشخصي، على عكس أوياما (Amah, O. E) الذي لم يجد علاقة ذات دلالة إحصائية. علاوة على ذلك، دعى كل من رايت وبونات (Wright and Bonett) في 2007 لانجاز مقالات تعيد إيقاظ هذه العلاقة المهملة في أدبيات الدراسة.

تتجلى أحد التفسيرات المحتملة لنتيجة الفرضية الرابعة بأن مركزية الدور يلعب دور مؤثر رئيسي أفضل منه مؤثر معدل، بكون أن متغير مركزية الدور يؤثر مباشرة في متغيرات الدراسة ولا يلعب دورا مساعدا، وهذه المقاربة ليست جديدة من حيث المبدأ، فقد وضع كل من مارش وسيمون (March and Simon) في 1958 ما سموه التوافق بين العمل وصورة الذات كأحد المتغيرات التنبئية للرضا الوظيفي<sup>2</sup> حيث أن مركزية

<sup>1</sup> World health organization, **World health statistics 2013**, Italy, 2013, PP 122-126.

<sup>2</sup> Choi, S. L., Musibau, A. A., Khalil M.N., & Ebi S. S. **The approaches to increase employees' loyalty( a review on employees' turnover models)**. Australian Journal of Basic and Applied Sciences , Volume 6, number 10, 2012, PP 282-291.

الدور يعبر عن كيفية ترجمة الفرد للدور الذي يقوم به لتكوين هويته التنظيمية التي تؤثر بدورها بشكل أساسي في تحديد مدى قوة وضعف المتغيرات الأخرى والمبنية على تقييم المتغيرات الخارجية بناء على نظام التقييم الموجود داخل الفرد، والذي حسب الباحث فان الهوية هي احد أهم مكونات هذا النظام.

فيما يخص المسار المباشر بين مركزية الدور والرضا عن الحياة ذو الدلالة الإحصائية والايجابي؛ أي كلما كان الدور المنجز في العمل يساهم في الهوية وتقدير الذات للموظف، سيتجلى ذلك في رضا عن الحياة مرتفع، ويتم تفسير هذه النتيجة بتأثير مركزية الدور على الإحساس بالقيمة المذكور في نموذج التماثل الساكن (The homeostatic model). هذه العلاقة بين مركزية الدور والرضا عن الحياة تعتبر من أهم نتائج هذا البحث وتفسر فعلا حسب الباحث سبب بقاء أو رحيل العمال بغض النظر عن ظروف العمل وتقدم أيضا تفسيراً لكيفية اندماج العمل والنفس لتؤثر على الحياة خارج العمل، ولعل هذا ما يفسر عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسار المباشر بين مركزية الدور ونية ترك العمل؛ أي أن مركزية الدور يستطيع التنبؤ بشكل أفضل بالرضا عن الحياة ، والذي بدوره يساعد في التنبؤ بنية ترك العمل.

يمكن ملاحظة نتيجة مثيرة للاهتمام بشأن المتغيرات الديموغرافية وهي وجود علاقة موجبة بين متغير الوظيفة ونية ترك العمل، في حين الخبرة المهنية مرتبطة سلباً بنية ترك العمل، هذا يبدو تناقضاً، ويمكن تفسيره من خلال نظام الأجور في الجزائر، سواء مرتبات أو مكافآت تستند كلياً على الاقدمية، حتى الترقية من منصب إلى آخر لا تعني بالضرورة الحصول على امتيازات تشكل فارقاً بين ما كان عليه في الوظيفة التي قبلها سواء في الرواتب أو المكافآت إلى غير ذلك، وهو ما يعني المزيد من المسؤوليات وعبء

العمل.

#### 4-3-2-2-الفرضيات الديموغرافية:

فيما يلي سيتم اختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المرضى

تعزى للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

#### 4-3-2-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات المرضى تعزى للجنس"، تم استخدام اختبار ت (Independent-

Sample t-test) للمقارنة بين متوسطات مجموعتين فرعيتين على المستوى الكلي ثم لكل مجال من

مجالات الدراسة على العامل الديمغرافي ذو التقسيم الثنائي، حيث تم وضع فرض العدم (ف ٠): لا توجد

فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للجنس، أما الفرض البديل (ف ١): توجد فروق بين متوسطات

إجابات العينة تبعاً للجنس.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	ذكر	115	3.59	1.198	1.612	0.108
	أنثى	238	3.80	1.187		
الرضا عن الحياة	ذكر	115	3.36	1.264	2.077	0.039
	أنثى	238	3.67	1.350		
مركزية الدور	ذكر	115	3.39	1.264	1.928	0.055
	أنثى	238	3.66	1.265		
نية ترك العمل	ذكر	115	3.48	1.644	2.802	0.005
	أنثى	238	2.93	1.733		
جميع المجالات	ذكر	115	3.45	0.636	0.856	0.387
	أنثى	238	3.52	0.689		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

فإذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرض العدم (ف ٠) ونقبل الفرض البديل (ف) (١) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة حسب عامل الجنس.

من الجدول أعلاه نلاحظ انه على المستوى الكلي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، حيث تم تسجيل نتيجة 0.387 وهي أكبر من 0.05. أما على المستوى الجزئي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين حول متغير الرضا الوظيفي، حيث تم تسجيل احتمال 0.108 وهو أكبر من 0.05، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين حول متغير مركزية الدور، حيث تم تسجيل احتمال 0.055 وهو أكبر من 0.05.

أما فيما يخص متغير الرضا عن الحياة فقد سجلت فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين حيث تم تسجيل احتمال 0.039 وهو أقل من 0.05، وهذه الفروق لصالح جنس الإناث حيث أن متوسط الإناث (=3.67) بينما متوسط الذكور (=3.36)، ويعزي الباحث ذلك للأهداف الشخصية المختلفة بين الجنسين والتي تكون فيها المسؤولية الاجتماعية على الرجل أكبر منها على المرأة. كما أن متغير نية ترك العمل قد سجل فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين حيث تم تسجيل احتمال 0.005 وهو أقل من 0.05. وهذه الفروق لصالح جنس الذكور حيث أن متوسط الذكور (=3.48) بينما متوسط الإناث (=2.93)، أي أن الرجل يفكر في الرحيل أكثر من المرأة وهذا أيضا يرجع للتوقعات الشخصية من العمل.

انطلاقا مما سبق، وبما أن نتيجة اختبار ت على المستوى الكلي غير معنوية فيعني هذا قبول الفرض العدم، وبالتالي فرضية البحث الثانية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الممرضين تعزى للجنس" مقبولة.

4-3-2-2-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للعمر"، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (

**One-Way Anova**) للمستوى الكلي ثم لكل مجال من مجالات الدراسة على العامل الديموغرافي

نو التقسيم الأعلى من الثنائية، حيث تم وضع فرض العدم (ف ٠): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للعمر، أما الفرض البديل (ف ١): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للعمر.

فإذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرض العدم (ف ٠) ونقبل الفرض البديل (ف ١) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة حسب عامل العمر. وفي هذه الحالة يتم إجراء أحد اختبارات المقارنة (Post-Hoc) مثل اختبار "توكي" لمعرفة مصدر الاختلاف. والعكس إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) نقبل الفرض العدم (ف ٠) و نرفض الفرض البديل (ف ١)، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حسب العمر.

يشير الجدول رقم (25) الخاص بتحليل التباين الأحادي إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المرضى تعزى لمتغير العمر على المستوى الكلي عند مستوى (0.05)، حيث أنه تم تسجيل قيمة الاحتمال الكلي ب0.006 وهي أقل من 0.05.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	10.601	3	3.534	2.510	0.059
	داخل المجموعات	491.440	349	1.408		
	المجموع	502.041	352			
الرضا عن الحياة	بين المجموعات	6.511	3	2.170	1.235	0.297
	داخل المجموعات	613.218	349	1.757		
	المجموع	619.729	352			
مركزية الدور	بين المجموعات	4.898	3	1.633	1.015	0.386
	داخل المجموعات	561.401	349	1.609		
	المجموع	566.299	352			
نية ترك العمل	بين المجموعات	11.554	3	3.851	1.307	0.272
	داخل المجموعات	1028.508	349	2.947		
	المجموع	1040.062	352			
جميع المجالات	بين المجموعات	5.566	3	1.855	4.227	0.006
	داخل المجموعات	153.194	349	0.439		
	المجموع	158.760	352			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين معنوية فإن هذا يعني أن هناك على الأقل زوج من المعالجات الفرق بينهما يكون معنويًا، ويتطلب ذلك إجراء اختبارات مساعدة لمعرفة مصادر هذه الفروق حيث تم إجراء اختبار توكي للمتوسطات الكلية لمتغير العمر، لكن ولغرض تسهيل قراءة النتائج تم تقسيم الفئات العمرية كما يلي:

-الفئة الأولى: أقل من 30 سنة، الفئة الثانية: من 30-40 سنة، الفئة الثالثة: من 41-50 سنة،

- الفئة الرابعة: من 51 - 60 سنة. وكانت النتائج\* كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير العمر باستخدام اختبار توكي

الفئات العمرية	المتوسط	الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة
الفئة الأولى	3.6419	-	0.23913*	0.21282	0.37907
الفئة الثانية	3.4028		-	0.02631	0.13994
الفئة الثالثة	3.4291			-	0.16625
الفئة الرابعة	3.2629				-

\*الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يلاحظ من الجدول (26) الموضح أعلاه أن هناك فروقا دالة عند مستوى (أقل من 0.05) بين

الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) والثانية (من 30-40 سنة) لصالح الفئة الأولى حيث أن متوسطها

(=3.6419) ومتوسط الثانية (=3.4028)، ويمكن تعليل ذلك بكون هذه الفئة حديثة التوظيف وبالتالي

لديها رغبة في العمل نظرا للصعوبة الموجودة في سوق العمل.

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي على المستوى الكلي معنوية فيعني هذا رفض الفرض

العدم، وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق تعزى للعمر وبالتالي فالفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للعمر" غير مقبولة.

4-3-2-3-2-3-4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للحالة العائلية"، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

\* عند تلخيص نتائج المقارنات المتعددة لـ توكي تهمل الإشارة.

"ف" ( One-Way Anova ) للمستوى الكلي ثم لكل مجال من مجالات الدراسة على العامل الديموغرافي ذو التقسيم الأعلى من الثنائية، حيث تم وضع فرض العدم (ف ٠): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للحالة العائلية، أما الفرض البديل (ف ١): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للحالة العائلية.

وكما هو الحال في الفرضية السابقة، سنتبع نفس الطريقة في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعرفة مصدر الاختلاف.

يشير الجدول رقم (27) الخاص بتحليل التباين الأحادي إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى لمتغير الحالة العائلية على المستوى الكلي عند مستوى (0.05)، حيث أنه تم تسجيل قيمة الاحتمال الكلي بـ 0.025 وهي أقل من 0.05. كما تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى المتغيرين مركزية الدور ونية ترك العمل بالقيمتين التاليتين 0.017 و 0.001 .

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير الحالة العائلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2.316	3	0.772	0.539	0.656
	داخل المجموعات	499.725	349	1.432		
	المجموع	502.041	352			
الرضا عن الحياة	بين المجموعات	11.298	3	3.766	2.160	0.092
	داخل المجموعات	608.431	349	1.743		
	المجموع	619.729	352			
مركزية الدور	بين المجموعات	16.344	3	5.448	3.457	0.017
	داخل المجموعات	549.955	349	1.576		
	المجموع	566.299	352			
نية ترك العمل	بين المجموعات	49.674	3	16.558	5.835	0.001
	داخل المجموعات	990.388	349	2.838		
	المجموع	1040.062	352			
جميع المجالات	بين المجموعات	4.200	3	1.400	3.161	0.025
	داخل المجموعات	154.560	349	0.443		
	المجموع	158.760	352			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

بما أن النتيجة الكلية لاختبار تحليل التباين معنوية فإن هذا يعني أن هناك على الأقل زوج من

المعالجات الفرق بينهما يكون معنويا، ويتطلب ذلك إجراء اختبارات مساعدة لمعرفة مصادر هذه الفروق

حيث تم إجراء اختبار توكي للمتوسطات الكلية لمتغير الحالة الاجتماعية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (28): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير الحالة العائلية باستخدام اختبار توكي

الحالة العائلية	المتوسط	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
أعزب	3.6099	—	0.19497*	0.09010	0.58490
متزوج	3.4149		—	0.28507	0.38993
مطلق	3.7000			—	0.67500
أرمل	3.0250				—

\*الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يلاحظ من الجدول (28) الموضح أعلاه أن هناك فروقا دالة عند مستوى (أقل من 0.05) بين

الفئة الأولى (أعزب) والثانية (متزوج) لصالح الفئة الأولى حيث أن متوسطها (=3.6099) ومتوسط

الثانية (=3.4149)، ويمكن تعليل ذلك بكون هذه الفئة ليست لديها مسؤوليات اجتماعية ولا تتعرض

لضغط المجتمع مقارنة بفئة المتزوجين.

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي على المستوى الكلي معنوية فيعني هذا رفض الفرض

العدم، وقبول الفرض البديل، وبالتالي الفرضية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات

المرضى تعزى للحالة العائلية" غير مقبولة.

4-3-2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لاختبار الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات المرضى تعزى للوظيفة"، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (

One-Way Anova) للمستوى الكلي ثم لكل مجال من مجالات الدراسة على العامل الديموغرافي

نو التقسيم الأعلى من الثنائية، حيث تم وضع فرض العدم (ف ٠): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للوظيفة، أما الفرض البديل (ف ١): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للوظيفة.

وكما هو الحال في الفرضية السابقة، سنتبع نفس الطريقة في حالة وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لمعرفة مصدر الاختلاف.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	7.594	4	1.898	1.336	0.256
	داخل المجموعات	494.447	348	1.421		
	المجموع	502.041	352			
الرضا عن الحياة	بين المجموعات	1.717	4	0.429	0.242	0.915
	داخل المجموعات	618.013	348	1.776		
	المجموع	619.729	352			
مركزية الدور	بين المجموعات	9.385	4	2.346	1.466	0.212
	داخل المجموعات	556.914	348	1.600		
	المجموع	566.299	352			
نية ترك العمل	بين المجموعات	20.876	4	5.219	1.782	0.132
	داخل المجموعات	1019.185	348	2.929		
	المجموع	1040.062	352			
جميع المجالات	بين المجموعات	2.911	4	0.728	1.625	0.167
	داخل المجموعات	155.848	348	0.448		
	المجموع	158.760	352			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يشير الجدول رقم (29) الخاص بتحليل التباين الأحادي إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات المرضين تعزى للوظيفة على المستوى الكلي عند مستوى (0.05)، حيث بلغت

قيمة الاحتمال الكلي 0.167 وهي أكبر من 0.05. إضافة إلى ذلك، فإنه حتى على مستوى المجالات لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما تشير إليه القيم 0.132 و 0.212، 0.915، 0.256، على التوالي. ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود اختلافات كبيرة في الوظائف، خاصة من ناحية الراحة أو المسؤوليات نظرا لطبيعة المهنة الحساسة والتي تستدعي التدخل في أي لحظة. مما سبق، يقبل الفرض العدم ويرفض الفرض البديل، وبالتالي الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للوظيفة" مقبولة.

4-3-2-2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لاختبار الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للخبرة المهنية"، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" ( One-Way Anova ) للمستوى الكلي ثم لكل مجال من مجالات الدراسة على العامل الديموغرافي ذو التقسيم الأعلى من الثنائية، حيث تم وضع فرض العدم (ف 0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للخبرة المهنية، أما الفرض البديل (ف 1): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للخبرة المهنية.

وكما هو الحال في الفرضية السابقة، سنتبع نفس الطريقة في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعرفة مصدر الاختلاف.

يشير الجدول رقم (30) الخاص بتحليل التباين الأحادي إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى لمتغير الخبرة المهنية على المستوى الكلي عند مستوى (0.05)، حيث أنه تم تسجيل قيمة الاحتمال الكلي ب 0.000 وهي أقل من 0.05. كما تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى المتغيرين مركزية الدور ونية ترك العمل بالقيمتين التاليتين 0.039 و 0.000 .

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير الخبرة المهنية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	7.229	4	1.807	1.271	0.281
	داخل المجموعات	494.812	348	1.422		
	المجموع	502.041	352			
الرضا عن الحياة	بين المجموعات	3.641	4	.910	.514	0.725
	داخل المجموعات	616.088	348	1.770		
	المجموع	619.729	352			
مركزية الدور	بين المجموعات	16.167	4	4.042	2.557	0.039
	داخل المجموعات	550.132	348	1.581		
	المجموع	566.299	352			
نية ترك العمل	بين المجموعات	63.497	4	15.874	5.657	0.000
	داخل المجموعات	976.565	348	2.806		
	المجموع	1040.062	352			
جميع المجالات	بين المجموعات	9.672	4	2.418	5.644	0.000
	داخل المجموعات	149.087	348	0.428		
	المجموع	158.760	352			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين معنوية فإن هذا يعني أن هناك على الأقل زوج من المعالجات الفرق بينهما يكون معنويًا، ويتطلب ذلك إجراء اختبارات مساعدة لمعرفة مصادر هذه الفروق حيث تم إجراء اختبار توكي للمتوسطات الكلية لمتغير الخبرة لمهنية، لكن ولغرض تسهيل قراءة النتائج تم تقسيم فئات الخبرة كما يلي:

-الفئة الأولى: أقل من 05 سنة، الفئة الثانية: من 05-10 سنة، الفئة الثالثة: من 11-15 سنة،

- الفئة الرابعة: من 16 - 20 سنة، الفئة الخامسة: أكبر من 20 سنة. وكانت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير الخبرة المهنية باستخدام اختبار توكي

الفئات العمرية	المتوسط	الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة	الفئة الخامسة
الفئة الأولى	3.6734	-	0.36987*	0.04392	0.28755	0.33474*
الفئة الثانية	3.3035		-	0.32595	0.08232	0.03513
الفئة الثالثة	3.6294			-	0.24363	0.29082
الفئة الرابعة	3.3858				-	0.04719
الفئة الخامسة	3.3386					-

\*الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يلاحظ من الجدول (31) الموضح أعلاه أن هناك فروقا دالة عند مستوى (أقل من 0.05) بين الفئة الأولى (أقل من 05 سنة) والثانية (من 05-10 سنة) لصالح الفئة الأولى حيث أن متوسطها (=3.6734) ومتوسط الثانية (=3.3035)، وكذلك بين الفئة الأولى (أقل من 05 سنة) والخامسة (أكبر من 20 سنة) لصالح الفئة الأولى حيث أن متوسطها (=3.6734) ومتوسط الخامسة (=3.3386)، ويمكن تعليل ذلك بكون هذه الفئة لديها حماسة العمل لكونها جديدة في المهنة، وصعوبة حصولهم على الوظيفة، ولم تستفد بعد من ميزات الخبرة في العمل من ترقية وزيادات أجور، مقارنة بالفئة الثانية التي لديها أضعف متوسط حسابي من بين الفئات الخمسة، ويمكن تعليل ذلك بأن انعكاس الخبرة على الترقيات والميزات الأخرى في القطاع الصحي وخاصة التمريض مرتبطة بشكل كبير بالقوانين المعتمدة أساسا على الاقضية ولكن مدتها طويلة نسبيا، كما أن هذه المدة تجعل من المرضيين مؤهلين بشكل كافي وينتظرون

التقدير والاعتراف بكفاءاتهم، لكن القوانين تحد من هذا، بالمقابل، الفئة الأكثر خبرة لم يبق لها ما تخسر، فقد استفادت من كل ما هو متاح، وتريد فقط التقاعد بشكل أفضل، ولا يوجد لديها مطالب كثيرة.

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي على المستوى الكلي معنوية فيعني هذا رفض الفرض العدم، وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق تعزى للخبرة المهنية وبالتالي فالفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للخبرة المهنية" غير مقبولة.

### خلاصة الفصل:

خلال هذه الدراسة التطبيقية تم إعطاء إسقاط واقعي لعلاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض، حيث تم دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية الدوران واستخدام متغيرين وسيطيين لتفسير أفضل لما يجوب هذه العلاقة من تعقيد؛ متغير شخصي وهو مركزية الدور كمحاولة لإتمام ما بدأ به أوياما في مقاله في 2009 وحسب ما أوصى به الباحثون الذين بنى دراسته عليهم، ومتغير اقتصادي، والذي يعتبر أحد مقاييس الرفاه الذاتي للفرد وهو الرضا عن الحياة وذلك على عينة ممرضين من مستشفيات ولاية جيجل الثلاث. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل كالمصادر والمراجع النظرية، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات التي أمكن الإطلاع عليها، كما تم الاعتماد أيضا على الاستبيان الذي يعتبر أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، والذي تضمن أسئلة عن مختلف متغيرات الدراسة.

ومن خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واستخدام الإحصائيات المناسبة، تم التوصل إلى أن جل فرضيات الدراسة تتوافق مع الدراسات السابقة، كما تم التوصل إلى نتائج هامة على مستوى المتغيرات الديموغرافية، وسيتم إيجاز النتائج في الخاتمة.

## خاتمة

إن الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالمواضيع المرتبطة بالرضا الوظيفي وبالأخص من طرف الاقتصاديين ناجم عن تأثيرها على النتائج الاقتصادية العامة. في هذا المعنى، الرضا الوظيفي هو متغير اقتصادي يستحق الدراسة، فمن خلاله يمكن التنبؤ بدوران العمل، التغيب، الإنتاجية أو أمور أخرى قد تؤثر على القوى العاملة. منذ ذلك الحين، أزداد اهتمام الاقتصاديين بتقييم الرفاه الذاتي (Subjective well-Being)، وقد ازدادت قيمة الرفاه العام للأفراد وبالخصوص الرضا الوظيفي.

لذلك فإن العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل للعامل تعتبر واحدة من الخطوات لفهم أفضل لعلاقة المنظمة- دوران العمل للعامل. هذه العلاقة لاستجابات العامل أثارت اهتمام الباحثين لأن العاملين الراضين لديهم ميل أكبر للبقاء والمساهمة مميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق الإنتاجية.

توجد طريقتان لتحسين فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل. الطريقة الأولى هي دراسة متغيرات أكثر متضمنة متغيرات ظرفية من المتوقع أن تسبق سلوك دوران العمل. أما الطريقة الثانية تتمثل في اعتبار الأشكال المختلفة للعلاقة متضمنة هذه المتغيرات التي تسبق دوران العمل. قام كل من رايت وبونات في 2007 بدراسة الأثر التفاعلي لأحد المتغيرات الفردية، الرفاه النفسي، وقد وجدوا أثرا تفاعليا هاما على علاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل. كما أدرك هذان المؤلفان أيضا وجود عوامل فردية أخرى قد تكون متغيرات محتملة تسبق أو تحدد دوران العمل للمستخدم، وأوصيا بأن تكون الدراسات المستقبلية مصممة لتمييز هذه المتغيرات.

يقر زيمرمان في 2008 بأنه يجب أن يكون هناك شيء مختلف عن بيئة العمل الكلية يعمل لتحديد مسارات دوران العمل للمستخدم. هذا التأكيد يتفق مع الفكرة الموجودة في هذه الدراسة بأن مركزية الدور يبدو متغيرا فرديا مهما، والذي من الممكن أن يلعب دورا رئيسيا في تحديد مسارات دوران العمل للمستخدم. في الحقيقة قام زيمرمان في 2008 بتشكيل واختبار التأييد لنموذج دوران العمل والذي يحتوي على متغيرات فردية والرضا الوظيفي، كمتغيرات شرطية مباشرة وغير مباشرة لدوران العمل، لكن التعزيز سيكون في دراسات مستقبلية.

وعلاوة على ذلك، الرضا عن الحياة هو مقياس الرفاه الذاتي، وتقييم لنوعية مختلف جوانب الحياة التي يشارك فيها الفرد. وجدت رايت وبونات (1992، 2007) أن مفهوم الرفاه والرضا الوظيفي تؤثر على دوران العمل بشكل مستقل.

انطلاقا مما سبق وبعد إجراء هذه الدراسة وخاصة شقها الميداني الذي من خلاله يتم معرفة مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، والمعبرة عن نوع العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة وبالأخص على فئة مثل الممرضين، التي يرى الباحث أنها من أكثر العينات تعبيرا على معنى الرضا الوظيفي والتفكير في ترك العمل نظرا للضغط المتعدد الأبعاد الذي يتعرضون له، والذي يعبرون عنه في سلوكيات تؤثر حتى على حياتهم الشخصية. وقد تم مقارنة النتائج المتحصل عليها بالجانب النظري للاستفادة من النتائج وربطها بسلسلة المعرفة التراكمية. وفي العنصر الموالي يتم عرض أهمها.

## نتائج الدراسة:

❖ النتيجة الكلية لمدى رضا عينة البحث المقدره بـ353 ممرض وممرضة من جميع مستشفيات ولاية جيجل كانت بمتوسط حسابي 3.73 وهو يعبر عن مشاعر الرضا لكن بشكل ضئيل.

❖ إن النتيجة الكلية لمستوى الرضا عن الحياة ( والذي يعتبر من مقاييس الرفاه الذاتي ) تعبر عن مستوى رضا ضئيل عن الحياة بمتوسط حسابي 3.57.

❖ النتيجة الكلية حول مدى مركزية الدور الذي يقوم به الممرضين تقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف بمتوسط حسابي 3.57 والذي يعني أن الممرضين محل الدراسة يوافقون على كون الدور الموكل لهم يؤثر بصفة ايجابية في هويتهم التنظيمية، ولكن ليس بصفة كبيرة وهذا في حد ذاته يعتبر إشكالية نظرا لكون نوع الخدمة هنا مرتبط بحياة الإنسان، أي كون الوظيفة التي يقوم بها الممرضون باختلاف تخصصاتهم لا تؤثر بشكل ايجابي كافي على كيفية نظرهم لأنفسهم أو الصورة التي شكلوها عن أنفسهم داخل المستشفى أي الهوية، هذا الأمر قد ينعكس سلبا على رضاهم وأدائهم.

❖ إن النتيجة الكلية الممتلة بالوسط الحسابي 3,11 والتي تقع ضمن فئة غير موافق بصفة ضئيلة، تدل أن أغلب الممرضين محل الدراسة في المستشفيات الثلاثة يعبرون عن عدم وجود نية معتبرة للرحيل من وظيفة التمريض، أما من الناحية الجزئية فيلاحظ أضعف نتيجة تم تسجيلها كانت في العبارة المعبرة عن الرغبة في الرحيل الفعلي والتي تقع في فئة غير موافق بشكل طفيف، تليها العبارة المعبرة عن احتمالية الرحيل والتي بدورها تقع ضمن غير موافق بصورة ضئيلة، ثم في نفس الفئة تقع نتيجة العبارة المعبرة عن تكرار عملية التفكير في ترك

الوظيفة الحالية، أما باستخدام النسب المئوية والدخول في تفاصيل الإجابات فوجد أن 52 بالمئة من الممرضين يفكرون في الغالب بترك عملهم الحالي، 40 بالمئة منهم يفكرون في البحث عن عمل جديد في السنة المقبلة، 37 بالمئة سيبحثون فعليا عن عمل في السنة المقبلة.

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد تم التوصل للنتائج التالية:

- ❖ تشير النتائج كما كان متوقعا وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل بقيمة (0.30;  $P < .01$ ) ؛ وهذا يعني أنه إذا ازدادت قيمة الرضا الوظيفي بـ1 ستتخفض قيمة نية ترك العمل بـ 0.30 ، أي الفرضية الأولى مقبولة.
- ❖ وتشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة بقيمة (0.43;  $P < .01$ )؛ وهذا يعني أنه إذا ازدادت قيمة الرضا الوظيفي بـ1 سترتفع قيمة الرضا عن الحياة بـ 0.43 ، أي الفرضية الثانية مقبولة.
- ❖ بالمقابل، أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحياة ونية ترك العمل بقيمة (0.24;  $P < .01$ )؛ وهذا يعني أنه إذا ازدادت قيمة الرضا عن الحياة بـ1 ستتخفض قيمة نية ترك العمل بـ 0.24 ، أي الفرضية الثالثة مقبولة.
- ❖ صيغ التفاعل كلها عبرت عن عدم وجود تغير دال إحصائيا في قيمة  $R^2$  ، وهذا يعني عدم وجود أثر معدل لمركزية الدور على العلاقات المختلفة بين المتغيرات، حيث أن أثر كل من الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة على نية ترك العمل لا يتم تخفيفه ( Buffer ) بواسطة مركزية الدور، ونفس الشيء لأثر الرضا الوظيفي على الرضا عن الحياة.

❖ فرضية الأثر الرئيسي (The main effect hypothesis) لمركزية الدور، وذلك عن طريق إقحام مركزية الدور كعامل مرتبط بصفة مباشرة بالرضا عن الحياة، ونية ترك العمل. أظهر اختبار النموذج الثاني أن الفرضية الرابعة القائلة أن مركزية الدور يلعب دور مؤثر أساسي أفضل من كونه ذو أثر معدل مقبولة.

❖ من المتغيرات الديموغرافية التي تم التطرق إليها أشار كل من الجنس، الوظيفة والخبرة المهنية فقط لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع نية ترك العمل، حيث كلما انتقلنا من فئة إلى أخرى تتغير قيمة المتغير التابع، في حالة متغير الجنس فالعلاقة ذات دلالة إحصائية وعكسية أي تنقص نية ترك العمل إذا غيرنا الجنس من الذكر إلى الأنثى بـ 0.16، أما الوظيفة فتزيد الرغبة في ترك العمل بـ 0.16 كلما انتقلنا صعودا عبر التخصصات. وأخيرا، تنقص الرغبة في ترك العمل بـ 0.22 كلما انتقلنا صعودا في الخبرة المهنية.

لزيادة الفائدة من هذه الدراسة تم اختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الممرضين تعزى للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية، فكانت النتائج كمايلي:

❖ فرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الممرضين تعزى للجنس" مقبولة.

❖ فرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للعمر" غير مقبولة،

حيث وجدت فروق دالة عند مستوى (أقل من 0.05) بين الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) والثانية (من

30-40 سنة) لصالح الفئة الأولى حيث أن متوسطها (=3.6419) ومتوسط الثانية (=3.4028).

- ❖ الفرضية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للحالة العائلية" غير مقبولة، حيث وجدت فروق دالة عند مستوى (أقل من 0.05 ) بين الفئة الأولى (أعزب) والثانية (متزوج) لصالح الفئة الأولى حيث أن متوسطها (=3.6099) ومتوسط الثانية (=3.4149).
- ❖ الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للوظيفة" مقبولة.
- ❖ الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الممرضين تعزى للخبرة المهنية" غير مقبولة، حيث وجدت فروق دالة عند مستوى (أقل من 0.05 ) بين الفئة الأولى (أقل من 05 سنة) والثانية (من 05-10 سنة) لصالح الفئة الأولى حيث أن متوسطها (=3.6734) ومتوسط الثانية (=3.3035)، وكذلك بين الفئة الأولى (أقل من 05 سنة) والخامسة (أكبر من 20 سنة) لصالح الفئة الأولى حيث أن متوسطها (=3.6734) ومتوسط الخامسة (=3.3386).

### الاقتراحات:

بدلاً من اقتراح عناصر عامة قد لا تلمس جوهر هذا البحث، وبالتالي تضييع فرصة محاولة إسقاط نتائج أكاديمية على أرض الواقع، سيعبر الباحث عن وجهة نظره لكيفية الاستفادة من نتائج هذا البحث في الميدان العملي. لذلك، فالعلاقات الموضحة في هذا البحث بين الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، مركزية الدور و نية ترك العمل لها آثار مباشرة وهامة لكل شركة وقطاع. فهم هذه العلاقات تساعد المديرين على تحسين نتائج الموظفين والشركات، وخفض التكاليف في العديد من جوانب العمل.

العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل تدعم التوجه القائل

بأن الرضا الوظيفي هو أول متغير مرتبط بنية ترك العمل ونية البقاء (Cohen & Golan,

(2007). تطوير برامج تعمل على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لا يزال المفتاح لتعزيز الروح المعنوية في مهنة التمريض ويقلل من قضايا نية ترك العمل. في نهاية المطاف، هذا يمكن قطاع التمريض من الحصول على ما يكفيها من القوى العاملة لدعم مطالب السكان المتزايدة.

من أهم نتائج هذه الدراسة، هو قدرة الرضا الوظيفي على توقع الرضا عن الحياة بشكل دال، والرضا عن الحياة بدوره يتوقع نية ترك العمل بشكل دال أيضا. لذلك، يستحسن للمدراء أن يأخذوا بعين الاعتبار عند التعامل مع قضايا نيات ترك العمل، متغير الرضا عن الحياة. إذا المطلوب تحسين الرضا عن الحياة إذا أريد تحسين النتيجة المتعلقة بقضايا الدوران. السؤال هو ماذا نعمل؟ هل يجب تحسين البرامج التي تعزز الرضا عن الحياة فقط لتحسين النتائج؟ تشير هذه الدراسة إلى أن تحسين الرضا عن الحياة يكون من خلال الرضا الوظيفي ومركزية الدور، إلى جانب برامج أخرى. عندما يقوم المدراء بوضع برامج من شأنها تعزيز الرضا الوظيفي فهم في نفس الوقت يعززون الرضا عن الحياة بمقدار معين، من الأفضل معرفته لكل عينة من أجل تحديد حجم البرامج المسخرة لتحسين كل متغير. هذا التوجه يساعد كثيرا على خفض تكاليف برامج عديمة أو قليلة الفائدة مصممة فقط لتحسين الرضا عن الحياة. من جهة أخرى، من الأفضل للمدراء أيضا الأخذ بمحمل الجد تأثير مركزية الدور على نية ترك العمل من خلال الرضا عن الحياة، إذا لم يتم ضمان أن الأدوار التي يقوم بها الممرضون لا تساهم في تعزيز هويتهم واحترام ذواتهم، هذا وحده سوف يؤثر على نية ترك العمل من خلال الرضا عن الحياة، ويجعل من الجهد والمال المبذول على برامج تحسين الرضا الوظيفي عديمة أو قليلة الفائدة.

دمج مفهوم مركزية الدور في العمل سيساعد في إعادة تحديد الطريقة التي يتم بها التوظيف، وصف الوظائف والاحتياجات التدريبية، والأهم من ذلك سياسات وبرامج التحفيز. من

هذا المنطلق، لنتصور كيفية تحفيز الموظف الذي يلعب دورا لا يساهم في هويته أو ما هو أسوأ لديه صراع معه ؟

ماذا لو أن الأدوار التي تلعبها الكفاءات في العمل لم تسهم في هويتهم واحترام ذواتهم، ولا يمكن للشركات تغيير الأدوار أو حتى تغيير الموظفين بين المهن أو أنها مكلفة جدا (كما هو الحال بالنسبة لمعظم الشركات والقطاعات، وخاصة في مجال الرعاية الصحية). السؤال المقترح: ما هو الحل؟ واستنادا على نتيجة الدراسة المتعلقة بقدرة مركزية الدور على توقع الرضا عن الحياة، فالحل هو من خلال البحث عن أدوار خارج الشركة (وليس الأدوار في العمل) التي تؤثر حقا في هويتهم واحترام ذواتهم، ودمجها في برامج التحفيز. يمكن لنا أن نسأل: كيف يمكننا أن نعرف هذه الأدوار؟ الإجابة الفورية هي عن طريق إجراء الدراسات الاستقصائية، والسؤال عن مواطن شغفهم (Passions). هذه الأخيرة، تمثل تأثير التناسق بين الدور والهوية. باختصار، تحفيز المواهب عن طريق مواطن شغفهم؛ وجعل هذه العملية كجزء أخير من عملية التحفيز، كحل لدمج مفهوم دور مركزية بطريقة غير مباشرة.

نقطة أخرى مهمة للنظر هو إذا جعلنا هذا الدور يساهم ليس فقط في احترام الذات وهوية الموظف، ولكن أيضا في تحقيق ذواتهم، فستكون هذه العملية أداة التحفيز الأكثر طبيعية وقوة. لو تم تطبيق فكرة الشغف، سيتم إنشاء شركة الشغف، وموظف الشغف، وتشكيل مجموعات من الشغف، بدلا من مجرد منحهم الأشياء التي لا يمكن أن تخلق الشعور الحقيقي للرفاهية.

ومن بين نتائج الدراسة التي يجب أخذها بالحسبان عند محاولة إيجاد الحلول وإعطاء المقترحات، هي المتغيرات الديموغرافية وذلك من جانبين حسب ما تم التطرق إليه في الدراسة:

أولاً، من ناحية العوامل المؤثرة على نموذج الدراسة، وبالأخص نية ترك العمل لا بد للمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء أو التخطيط لبرامج تحسين جودة حياة العمل أن الجنس والوظيفة يؤثران على الرغبة في ترك العمل، وبالأخص عنصر الوظيفة أي يجب تحسين ظروف العمل ليس بشكل عام ولكن حسب متطلبات كل وظيفة وهذا من شأنه تحسين النتائج. بالمقابل، عنصر الخبرة يؤثر في نية ترك العمل ولكن بشكل إيجابي كلما زادت الخبرة نقصت نية ترك العمل وبالتالي يرى الباحث كنتيجة عامة أن المؤسسات الاستشفائية عند تعاملها مع الممرضين أن لا تركز جهودها على ذوي الخبرة الكبيرة ( وهذا ما دعمته نتائج الفروق ذات الدلالة الإحصائية بالنسبة لهذا المتغير)، لأن ذلك مكلف دون نتائج ويكون ذلك على حساب بعد آخر قد يؤثر بشكل أكبر وتحسينه يكون أكثر فعالية، وهنا تبرز أهمية قياس وإجراء مثل هذا النوع من الدراسات والاستقصاءات.

ثانياً، من ناحية دراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات الديموغرافية، وهنا لا بد من فهم أن العنصر الأول يشير إلى العوامل الديموغرافية المؤثرة على نية ترك العمل كمتغيرات مستقلة، أما في حالة الفروق فتلخيص نتائجه تكون في اقتراح واحد (وذلك بعد دراسة الفروق التي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي والخبرة المهنية)، وهو من خلال تركيز المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة عند إعداد برامج تحسين جودة حياة العمل أو ظروف العمل أو سياسة التحفيز أو سياسة الإبقاء على

الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والعزاب وذوو الخبرة المهنية الأقل من 05 سنوات. هذا من شأنه زيادة فعالية هذه البرامج و الإجراءات والتي تم التطرق لبعضها في الجانب النظري.

### آفاق البحث:

يقترح إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة، وأكبر وأوقات مختلفة، وأيضا حث الدراسات المستقبلية على البدء من نتائج هذه الدراسة من خلال النظر لمركزية الدور باعتباره متبنا أكثر منه معدلا. وعلاوة على ذلك، يقترح البحث عن متغيرات أكثر تحديدا وشخصية لا سيما التي يمكن أن تفسر ليس فقط العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل ولكن أيضا العلاقات الموجودة بينها، وخصوصا بين الرضا عن الحياة ونية ترك العمل.

بالإضافة لما سبق، يقترح الباحث إعادة النظر في مفهوم المتغيرات الاتجاهية ومحاولة الوصول إلى المتغيرات الأساسية التي تكون مصدر كل المتغيرات التي تكون مجرد انعكاس لها في صورة مختلفة (ويرى الباحث أنها مثل الماء أو الغاز في صورته السائلة أو الغازية)، وأيضا محاولة فهم في أي نظام أو ميكانيزم تعمل. ويعتقد الباحث أنه لابد من دراسات نقدية للمفاهيم وتلخيصها لمتغيرات أساسية من أجل إعادة الانطلاقة والتركيز على المتغيرات الذاتية المرتبطة بالهوية والقيم، لاعتقاد الباحث أن المتغيرات الخارجية تحول انتقائيا حسب نظام التقييم الداخلي، وهذا ما يفسر الاختلافات في النتائج.

# المراجع

---

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### 1- الكتب:

- 1- أ.براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى وآخرون، الطبعة الثانية، القاهرة، دار المعارف، 1968.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة السابعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 4- أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة أحمد أبو القاسم، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
- 5- إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، القاهرة، دار الكتب العلمية، 2001.
- 6- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2005.
- 7- جيرالد جرنبيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، 2004.
- 8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الثانية، بيروت، منشورات دار النهضة، 2002.

- 9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، الطبعة الأولى، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
- 10- خزايلة عبد العزيز، الرضا الوظيفي للممرضين والممرضات العاملين في وزارة الصحة بالأردن، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط، مصر، 1997.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة، 2005.
- 12- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 13- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2002.
- 14- راوية حسن، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، 2002.
- 15- سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 16- شاهين فارسين، التمريض في الوطن المحتل، الطبعة الأولى، فلسطين، دار الأرقم للطباعة والنشر، 1990.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002.
- 18- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.

- 19- عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 20- عبد الحكيم الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين (التحديات، التجارب، التطلعات)، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003.
- 21- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 22- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 23- عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، الطبعة الأولى، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 24- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب، 1985.
- 25- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2002.
- 26- محمد الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل، 2002.
- 27- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2002.
- 28- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 29- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.

- 30- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل، 2002.
- 31- مرسي كمال إبراهيم، السعادة والتنمية الصحية، الجزء الأول، القاهرة، دار النشر للجامعات، دون سنة نشر.
- 32- موبلي وليام، تسرب الموظفين (أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه)، ترجمة محمد نجيب المقطوش، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982.
- 33- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.
- 34- يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، عمان، دار وارق للطباعة والنشر، 2006.

## 2- المجالات:

- 35- الصباغ زهير، مستويات ضغط العمل بين الممرضين القانونيين (دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة)، جامعة البتراء، الأردن، 1999.
- 36- عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 15، جوان 2001.
- 37- العتيبي سعود محمد، السواط خلف عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، مسقط، العدد 70، سبتمبر 1997.

38- مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا في العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أريد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الثاني، 2003.

### 3- الأطروحات والرسائل الجامعية:

39- إبراهيم سلهاط، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية علم الاجتماع، جامعة منتوري، 2002.

40- بندر بن فهد محمد الحربي، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص (الأسباب والحلول المقترحة)، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2008.

41- بوطاجين فريدة، الرضا عن العمل وأثره على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية (دراسة مقارنة) بين مركب العربات الصناعية ورشة الحدادة بالروبية والمؤسسة الوطنية للجلود بجيجل، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية (فرع التنظيم السياسي والإداري)، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2000.

42- بوونن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، 2007.

43- الحربي بدر جزا، تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة (دراسة استطلاعية على المركز الرئيسي بالرياض)، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2004.

44- حلواني حزامي بنت عادل، عوامل التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

(دراسة حالة جامعة الملك سعود)، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2001.

45- ريمة خلوطه، تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المؤسسة: دراسة ميدانية

بوحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية ENPEC بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة

فرحات عباس، 2006.

46- سليمان عادل محمود، الرضا عن الحياة وعلاقتها بتقدير الذات لدى مديري المدارس

الحكومية ومديراتها في مديريات محافظات فلسطين الشمالية، مذكرة ماجستير، كلية

الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2003.

47- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

بشركة منطقة الجوف، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

48- عبد الباسط بن عبيد، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية

الجزائرية (دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية

علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2006.

49- عزيزون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة

الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نومديا قسنطينة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، 2007.

50- العش إكرام عبد القادر، الرضا عن الحياة وعلاقته بأنماط التعلق في المرحلة الوسطى

من الرشد، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2002.

51- ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز

حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف

للعلوم الإدارية، 2010.

52- مومية عزري، ظروف العمل والرضا المهني للمعلم، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع،

كلية علم الاجتماع، جامعة منتوري، 2007.

53- ناصر أدي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي، أطروحة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1997.

54- نصر الدين عشوري، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي. مذكرة ماجستير

في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.

55- وداد قاوش وآخرون، الحوافز ودورها في التأثير على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.

##### 5. الوثائق الرسمية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية :

56- الجريدة الرسمية ، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي:رقم 140/07

المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات

العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

57- الجريدة الرسمية ، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997:

- المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز

الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها؛

- المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات

الاستشفائية المنحصصة وتنظيمها وسيرها.

58- الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادرة في 24 مارس 1985: المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية، الباب الثالث للفصل الأول: التوظيف

## 6- المواقع الإلكترونية:

59- أحمد عطية عطية، التلكؤ الأكاديمي وعلاقته بالدافعية لالتجاز والرضا عن الدراسة لدى طلاب جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، مجلة أطفال الخليج ذوي الاحتياجات الخاصة، 2008. [www.gulfkids.com](http://www.gulfkids.com) 2012 /03/18 ، الساعة

12h :15

## المراجع باللغة الأجنبية:

### باللغة الانجليزية

### 1. The Books :

- 60- Arlene s. Hirish, **How to be happy at work**, Second edition, Jist works, Indianapolis, 2004.
- 61- Becker, G. **Human Capital (A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to Education)**. 3 rd Edition, Chicago and London, The University of Chicago Press. 1993.
- 62- Bob Nelson, Peter economy, **The management Bible**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2005.
- 63- Colin. P. Silverthorne, **Organizational psychology in across cultural perspective**, New York, University Press, 2005.

- 64- Cummins, R.A. **Normative life satisfaction: measurement issues and a homeostatic model**. In: B. Zumbo (Ed.) Methodological developments and issues in quality of life research. Amsterdam: Kluwer Academic Publisher, 2000a.
- 65- David K. Hayes, Jack D. Ninemerer, **50 One minute tips for retaining employees**, Boston, Course Technology, 2001.
- 66- Diener, E.D, Rahtz, D.R.. **Advances in quality of life theory and research**, Boston, Kluwer Academic Publications, 2000.
- 67- Doug Jensen, Tom McMullen & Mel Stark, **The manager's guide to rewards( what you need to know to get the best for— and from— your employees)**, New York, Amacom, 2007.
- 68- Homans, G. **Social Behavior: Its Elementary Forms**. New York, Harcourt, 1961.
- 69- Jewell, L. N, Segall, M., **Contemporary Industrial/Organizational Psychology**, West Publishing Company, St. Paul, 1990 .
- 70- Locke ,E A, **The nature and causes of job satisfaction**, in: Marvin.D.Dunette : hand book of industrial and organizational psychology, college publishing company, Chicago, 1976.
- 71- Locke, E. A., **The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Eds.)**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 1297-1349, Rand McNally, Chicago. 1976.
- 72- Murray R. Barrick, Ann Marie Ryan, **Personality and work**, New York, Jossey- Bass, 2003.
- 73- Nigel Nicholson, Pino G. Audia & Madan M. Pillutla. **The Blackwell encyclopedia of management, organizational behavior**, Blackwell publishing Ltd, 2005.
- 74- Paul E .Spector, **Job Satisfaction (Application, Assessment, Causes, Consequences)**, New York, Sage Publications, 1997.
- 75- Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human resource management**,

Thirteen edition, Cengage Learning, 2010.

- 76- Robert Slater, **29 Leadership secrets from Jack Welch**, Second edition, New York, Mc Graw\_Hill, 2003.
- 77- Rosenfeld, P., Edwards, J.E., & Thomas, M.D. **Improving organizational surveys (New directions, methods and applications)**, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1993.
- 78- RRC Business Training, **Human resource management**, London, ABE, (without year of publishing).
- 79- Steve M. Jex, **Organizational psychology (a scientist practioner approach)**, New York, John Wiley & Sons, 2002.
- 80- Sultan Kermally, **Gurus on managing people**, London, Thorogood publishing, 2004.
- 81- Whitbourne, S.K, **Adult development**, New York, Praeger, 1986.
- 82- World health organization, **World health statistics2013**, Italy, 2013.

## **2. The Theses :**

- 83- Beverly Ann Josias, **The Relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section within an electricity utility**, Master thesis, University of Westerncape, 2005.
- 84- Hazrina Ghazali, **Employee intention to leave a job (A case o Malaysian fast food industry)**, Doctor of Philosophy, Department of Tourism and Hospitality, Waikato Management School, University of Waikato, 2010.
- 85- Jennifer S. Skibla, **Personality and job Satisfaction**, Master thesis, University of Wisconsin- Stout, NewYork, 2002.
- 86- Joe Ann Newby, **Job satisfaction of Middle school: principles in Virginia**, Doctor Thesis, the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 1999.

### 3. The Articles :

- 87- Amah, O. E., **Job satisfaction and turnover intention relationship (the moderating effect of job role centrality and life Satisfaction)**, Research and Practice in Human Resource Management, 17(1), 2009.
- 88- Barry M. STAW, Roderick M. Kramer, **Research in organizational Behavior**, Elsevier LTD, Vol 25, 2003.
- 89- Cem Tanova , Brooks C. Holtom, **Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 19, No 9, 2008.
- 90- Charif Amara, **The Effect of Life satisfaction and Role Centrality on Job Satisfaction- Turnover Intention Relationship**. Researcher, 6(2), 2014.
- 91- Choi Sang Long, Panniruky Perumal & Musibau Akintunde Ajagbe, **The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention: A Conceptual Model**, Interdisciplinary journal of contemporary research business, Vol 4, No 2 , June 2012.
- 92- Choi, S. L., Musibau, A. A., Khalil M.N., & Ebi S. S, **The approaches to increase employees' loyalty (a review on employees' turnover models)**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol 6, No 10, 2012.
- 93- Choong Y. O., Teck, C. L., Thiam, Y. K., & Eng, K. L. **Job satisfaction of malaysian nurses (A causal model)**. Journal of Economics and Behavioral Studies, Volume4, number 12, 2012.
- 94- Cummins, R. A. **Objective and subjective quality of life (an interactive model)**, Social Indicators Research, 52(1), 2000b.
- 95- Cummins, R.A., **Personal income and subjective well-being (A**

- review**). Journal of Happiness Studies, 1, 2000c.
- 96- David Brereton, Ruth Beach, David Cliff, **Employee Turnover as a Sustainability Issue**, the Mineral Council of Australia's Sustainable Development Conference, Brisbane 10-14 November, 2003.
- 97- Farmer, S. & Fedor, D, **Volunteer Participation and Withdrawal (A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support)**, Nonprofit Management & Leadership, 9, 1999.
- 98- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S, **A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover (Update, moderator tests, and research implications for the millennium)**, Journal of Management, 26(3), 2000.
- 99- Iqtidar Ali Shah, Zainab Fakhr, M. Shakil Ahmad & Khalid Zaman, **Measuring puh, pull and personal factors affecting turnover intention (A case of university teachers in Pakistan)**, Review of economic and business, Vol 3, Issue 1, June 2010.
- 100- Jin, S .K., Judy K., & Lore K. W, **Moderating and mediating effects in causal models**, Issues in Mental Health Nursing, Vol 22, 2001.
- 101- Judge, T. A., Klinger, R. **Job satisfaction (Subjective well-being at work)**. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), The science of subjective well-being (pp.393-413), Guilford Publications, New York, 2007.
- 102- Judge, T. A., Watanabe, S. **Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship**, Journal of Applied Psychology, 78, 1993.
- 103- Loscocco, K.A, Roschelle, A.R, **Influences on the quality of work and nonwork life (Two decades in review)**, Journal of

- Vocational Behavior, 39, 1991.
- 104- Mahato, M., & Kumar, P. **Life satisfaction ( A Critical literature review)**, International Journal of Contemporary Business Studies, 4(2), 2013.
- 105- Mano, O, **The Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium--Simon's Misunderstanding about Barnard's Intention**, Economic journal of Hokkaido University, 23, 1994.
- 106- Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson. **Unweaving Leaving (The Use of Models in the Management of Employee Turnover)**, Business School Research Series, 2001.
- 107- Ms. Gurpreet Randhawa, **Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions (An Empirical Analysis)**, Indian Management Studies Journal ,2007.
- 108- Ng, T. W. H., Feldman, D. C, **Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages**, Journal of Vocational Behavior, 70, 2007.
- 109- Rothbard, N. P., Edwards, J. R, **Investment in work and family roles (A test of identity and utilitarian motives)**, Personnel Psychology, 56(3), 2003.
- 110- Schmitt, N., Bedeian, A.G, **A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction relationship**, Journal of Applied Psychology, 67, 1982.
- 111- Schmitt, N. , Bedeian, A.G. **A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction relationship**, Journal of Applied Psychology, Vol 67, 1982.
- 112- Schwartz, S.H., **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues, 50, 1994.
- 113- Shamsuzzoha, Shumon, **Employee Turnover (a Study of its**

**Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh)**,  
International Journal of Humanities and Social Science, Special Issue ,  
July 2012.

- 114- Sinem Aydogdu, Baris Asikgil, **An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention**, International Review of Management and Marketing, Vol. 1, No. 3, 2011.
- 115- Stigler, G, **The Economics of Information**, The Journal of Political Economy, 69, 1961.
- 116- Tanwir Ahmad, Adnan Riaz, **Factors Affecting Turn-Over Intentions of Doctors in Public Sector Medical Colleges and Hospitals**, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue. 10, November, 2011.
- 117- Wright, T. A., Bonett, D. G. **Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover**, Journal of Management, 33(2), 2007.
- 118- Zainab F. Zadeh, Ghulam Mustafa Kazi. **The Contribution of Individual Variables (Job Satisfaction and Job Turnover)**, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 3, No 5, September 2011.

#### 4. The Web sites:

- 119- [Http:// en.wikipedia.org/wiki/job\\_satisfaction # measuring\\_ job satisfaction](http://en.wikipedia.org/wiki/job_satisfaction#measuring_job_satisfaction). Consulted on 12-03-2013, at 10: 25 H.

**باللغة الفرنسية:**

#### 1. **Les ouvrages:**

120. Eric natte ville, **Mesure des ressources humaines et gestion**

**d'emprise économies**, Paris, 1985.

121. John. R. Schermerhormet et autres, **Comportement humain et organisation**, 2<sup>ème</sup> édition, Village Mondiale, 2000.

122. Nicole Aubert et autres, **Diriger et Motiver (secrets et pratiques)**, Edition Chihab, Batna, 1997.

123. Sékiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, Boeck université, 2004,

## **2. Les Articles:**

124. Fondation Canadienne de la Recherche sur les Services de Santé, **Engagement et soins (les avantages d'un milieu de travail sain pour le personnel infirmier, leurs patients et le système)**, 2001.

125. Marie Madeleine, **Attirer et fidéliser les meilleurs**, l'essentiel du management, Paris, Numéro 53, Juillet 1999.

الملاحق

---

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

---

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعد دحلب - البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### تخصص: إدارة الأعمال

أخي الممرض/أختي الممرضة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث أقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير من جامعة البليدة بعنوان :

" أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل في المؤسسة

الجزائرية"

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان، مؤكدا لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

معلومات عامة لملء الاستمارة :

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة .
- حدد بصراحة رأيك في الإجابة عن الأسئلة المقترحة .

الطالب:

عمارة شريف

البيانات الشخصية :

1- الجنس:

أنثى

ذكر

## 2- السن:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 31 - 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41 - 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 51 - 60 سنة

## 3- الحالة العائلية:

<input type="checkbox"/>	أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>	أرمل
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	------	--------------------------	------

## 4- الوظيفة:

<input type="checkbox"/>	شبه طبي متخصص في الصحة العمومية	<input type="checkbox"/>	شبه طبي للصحة العمومية
<input type="checkbox"/>	الممرضين المؤهلين	<input type="checkbox"/>	مساعدى التمريض للصحة العمومية

## 5 - عدد سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة
<input type="checkbox"/>	من 11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 16 - 20 سنة		

## الاستبيان:

موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة	
						من فضلك ضع علامة (x) على الإجابة المعبرة عن رأيك.
						1 أشعر بالارتياح إلى حد ما في وظيفتي الحالية.
						2 أنا متحمس لعملي في معظم الأيام.
						3 يبدو أن كل يوم في العمل لن ينتهي أبدا.
						4 أجد متعة حقيقية في عملي.
						5 أشعر بعدم السرور في عملي نوعا ما.

موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة	
						من فضلك ضع علامة (x) على الإجابة المعبرة عن رأيك.
						6 من جهات عديدة، حياتي أقرب للمثالية التي أريدها.
						7 ظروف حياتي ممتازة.
						8 أنا راض عن حياتي.
						9 حتى الآن، لقد تحصلت على أهم الأشياء التي أردتها في حياتي.
						10 من وجهة نظري، فأهداف الفرد في حياته الشخصية يجب أن تكون موجهة نحو الدور الحالي الذي يقوم به في عمله بدلا من توجيهها للعمل بشكل عام.
						11 يأتي الرضا الكبير في حياتي من الدور الحالي الذي أقوم به في عملي بدلا من العمل بشكل عام.
						12 أهم الأشياء التي تحدث لي تكون مرتبطة بالدور الذي أقوم به في العمل بدلا من العمل بشكل عام.
						13 يجب أن ينظر للدور الذي يقوم به الفرد في العمل على أنه مركزي في الحياة بدلا من العمل بشكل عام.
						14 عموما، أعتبر الدور الذي أقوم به في العمل أكثر أهمية لوجودي من العمل بشكل عام.
						15 كثيرا ما أفكر في ترك وظيفتي مع المنظمة الحالية.
						16 من المحتمل أن أبحث عن وظيفة جديدة في العام المقبل.
						17 ما مدى احتمال بحثك فعليا عن عمل جديد في العام المقبل؟

وشكرا على تعاونكم

## **Abstract**

The aim of the present study was to investigate how life satisfaction and role centrality were operating in the relationship between job satisfaction and turnover intention in order to understand why employees may leave even if the work is designed to satisfy all what they want. The hypotheses were tested with a sample of 353 nurses from three hospitals by using structural equation modeling for the direct effects and multiple regressions for the moderation. The results indicate that 52 percent of the nurses often think about quitting the current job, 40 percent of them think about looking for another job next year, and 37 percent will actively look for a new job in the next year. The results of the hypotheses indicate that all the direct effect between job satisfaction, life satisfaction and turnover intention are significant. All the interactions by using role centrality as a moderator are not supported. Nevertheless, the result of the exploratory analysis suggested that role centrality could be best conceptualized as the main effect directly influencing life satisfaction. Job satisfaction and role centrality may have an indirect relationship with turnover intention through life satisfaction. The demographic hypotheses indicate that nurses with less than 30 years old and single, with less than 5 years experience deserve more care from these institutions. Implications for future research and mentoring practice are discussed.

**Key words:** job satisfaction, life satisfaction, role centrality, turnover intention.